



Työhyvinvointi organisaation strategisena tavoitteena



Eskelinen, Johanna

2009 Laurea Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATION STRATEGISENA TAVOITTEENA

Johanna Eskelinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu 2009

Johanna Eskelinen

Työhyvinvointi organisaation strategisena tavoitteena - case Nordea Pankki Oyj Tikkurila

Vuosi 2009

Sivumäärä 63

Työhyvinvointi on yksi tärkeimpiä tekijöitä tämän päivän liike-elämässä kun henkilöstön määrää monessa organisaatiossa vähennetään, mutta vaatimukset vain lisääntyvät. Elämme globaalissa talouskriisissä, josta selviytyminen vaatii monenlaisia toimenpiteitä eikä työhyvinvoinnin merkitystä sovi unohtaa. Työhyvinvoinnin puute on useimmiten seurausta siitä, että henkilöstöasiat nähdään pelkästään kustannustekijänä tai siitä, että suuri osa johtajistamme ei ole saanut koulutusta erilaisten ihmisten johtamiseen.

On todennäköistä, että työuria tulee pidentää, samalla kun eläkejärjestelmät tulee turvata. Viimeisimmät työhyvinvointia koskevat tutkimustulokset ovat kuitenkin hälyttäviä, kun mielenterveysongelmat ovat menneet tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syynä.

Opinnäytteeni tavoite oli tutkia työhyvinvointia kattavasti, mutta painottamalla niitä näkökulmia, jotka itse koen tärkeimmiksi. Työhyvinvointitutkimus toteutettiin osittain kvantitatiivisella ja osittain kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä anonymisti vastattavilla kysymyslomakkeilla. Valittu kohderyhmä koostui koko Tikkurilan Nordea Pankki Oyj:n henkilöstöstä. Saatujen vastausten perusteella työhyvinvoinnin taso on keskimäärin hyvä. Kaikkia ennalta määriteltäviä työhyvinvoinnin tasoja kuitenkin esiintyi. Tyytymättömyyttä ja työhyvinvoinnin heikkenemistä aiheuttivat erityisesti jatkuva kiire, kohtuuttomat vaatimukset ja sitä myöten heikentynyt työilmapiiri. Työilmapiirin seurantaa toivottiin organisaatiolta työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi useammin kuin mitään muuta seikkaa.

Tutkimuksen ja havaintojen perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnin tasoon voitaisiin lähtökohtaisesti organisaatiotasolla vaikuttaa kohentavasti suhteellisen yksinkertaisilla keinoilla, mikäli edellytykset sille ovat olemassa. Tutkimuksen tulokset tukivat aihettani vahvasti, sillä case - organisaation työhyvinvoinnissa ilmeni kaikkia tasoja. Sain arvokasta tietoa henkilöstön työhyvinvointia koskevista ajatuksista, erittäin monesta näkökulmasta.

Jatkotoimenpiteinä organisaation toimintaa tukemaan esitettiin tarkempaa organisaatiotasolla tehtävää työhyvinvointiseurantaa. Henkilöstön jäsenet voisivat kukin, myynninohjauskusteluiden yhteydessä, ajoittain, mainita mieltä painavat seikat luottamuksellisesti, sekä siten, että heidän havaitsemiensa ongelmien ytimeen tartuttaisiin mahdollisuuksien mukaan.

Kaikkia henkilöstön toiveita ei koskaan voida toteuttaa, eikä se ole edes tarkoituksenmukaista. Tärkeintä on, että yksilöä kuunnellaan ja heidän tunteuksensa otetaan vakavasti. Työhyvinvoinnin ottaminen osaksi yrityksen tai organisaation strategiaa on tärkeä askel vähentyneisiin sairauspoissaoloihin ja parempaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi lisää työssä jaksamista. Edellä mainituin perustein se siis pitkällä aikavälillä parantaa yrityksen tai organisaation tulosta.

Johanna Eskelinen

Work Welfare as a strategic target of an organization - case-Nordea Pankki Oyj Tikkurila

Year 2009

Pages 63

Work welfare is one of the most important factors in business life nowadays as the number of human resources is being decreased in many organizations but the requirements still increase. We are living in a global economic crisis, and in order to survive from it we will have to take several actions but should not forget the meaning of work welfare. The deficiency of work welfare is most of all a consequence of poorly handled human resource management as human resource matters is too often seen just as compulsory costs or a consequence of the fact that a big part of our managers has not been educated to deal with different kinds people.

It is possible that careers have to be lengthened even as retirement systems have to be secured. The last research results are alarming as mental and behavioral disorders have overtaken diseases of the musculoskeletal system and connective tissue as a reason for disability pensions.

The target of my thesis was to research work welfare as extensively as possible, nevertheless I wanted to emphasize those aspects I consider the most important. The research of work welfare was carried out partly by a quantitative research method and partly by a qualitative research method. A questionnaire was used and the answers were anonymous. The chosen target group consisted of the personnel of Nordea Bank Tikkurila Oyj. Based on the results the level of work welfare is good, on average. The quality of work welfare was predefined and all qualities appeared. Dissatisfaction and weakening of work welfare were especially a result of continuous haste, unreasonable requirements and as a result of these, weakened working atmosphere. The personnel hoped for a follow-up of a working atmosphere from the organization, more often than any other predefined or freely chosen, optional matter.

Based on the research and observations it can be said that it would be relatively easy to improve work welfare in the organization if the prerequisites exist. The results of the research supported my research question strongly because all the quality levels of work welfare appeared. I was able to collect very valuable information on the thoughts of work welfare, of personnel, from many points of views.

As a continuation operation, more precise follow-up of work welfare was proposed, to support the actions of an organization. The employees should be able to mention disruptive or depressing matters, for example during the development discussion, confidentially, and the way that perceived problems would be handled, as well as it is possible.

It is not possible to implement all the wishes the personnel introduces, and it is not adequate. The most important matter is to listen to the personnel and take them seriously. Taking work welfare as a part of a strategy of a company or an organization is an important step to reduce disorder absences and improve work welfare. Work welfare increases well-being at work. Based on aforementioned facts, it will then, improve the result of a company or an organization in the long term run.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATION STRATEGISENA TAVOITTEENA	7
	2.1 Henkilöstönäkökulma.....	9
	2.2 Taloudellinen näkökulma	11
3	HENKILÖSTÖN TYÖTYYTYVÄISYYDEN TAKAAMINEN KRIITTISENÄ MENESTYSTEKIJÄNÄ	13
	3.1 Mitkä asiat vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin?	15
	3.2 Mitä kaikkea työpaikan tulisi kyetä tarjoamaan työntekijöilleen?	17
	3.3 Hyvä johtajuus ja esimiestoiminta.....	18
	3.4 Ikäjohtaminen	21
	3.5 Palkitsemisjärjestelmät.....	25
	3.6 Työntekijän sitouttaminen	27
	3.7 Henkilöstön kehittäminen	27
	3.7.1 Kehityskeskustelut	28
	3.7.2 Henkilöstön koulutus	28
	3.7.3 Johdon kehittäminen ja oppiva organisaatio.....	29
4	HYVÄ ASIAKASPALVELU KRIITTISENÄ MENESTYSTEKIJÄNÄ.....	30
	4.1 Mitä on hyvä asiakaspalvelu?.....	31
	4.2 Asiakastytyväisyys	32
	4.3 Laadun ylläpito	34
5	TYÖILMAPIIRI	36
6	TYÖHYVINVOINTIRISKIT	38
	6.1 Puutteelliset työolot	39
	6.2 Työpaikkakiusaaminen	39
	6.3 Mistä työpaikkakiusaaminen johtuu?	42
	6.4 Seuraukset huonosta työhyvinvoinnista	45
7	YRITYKSEN MENESTYS JA HENKILÖSTÖN TYÖKYKY	47
	7.1 PTT: n ja yhteistyökumppanien tutkimus.....	47
	7.2 Filosofian tohtori Ville Saarikosken pamfletti 6.12.2008	47
8	CASE - NORDEA PANKKI OYJ	50
	8.1 Työhyvinvointikysely	51
	8.2 Tutkimusmenetelmät ja kohdejoukko.....	52
	8.3 Tutkimuskysely	53
	8.4 Tutkimustulokset.....	53
	8.5 Työhyvinvointitutkimus	54
	8.5.1 Vastausten tarkastelu	54
	8.5.2 Kehitysehdotus.....	60
9	YHTEENVETO	61

LIITTEET	63
LÄHTEET	67

1 JOHDANTO

Opinnäytteeni aiheena on työhyvinvointi, koska aihe on mielestäni tämän päivän tärkeimpiä aiheita työelämässä ja se koskettaa myös itseäni läheltä. Työhyvinvointi on ollut monesta syystä viime vuosina paljon esillä ja hyvä niin, sillä työhyvinvoinnin puute on jo pitkään näkynyt esimerkiksi varhaiseläkkeille jäämisen syynä. Tarkastelen aihettani hieman kriittisesti, mutta monipuolisesti. Kriittisyyteni perustuu omaan kokemukseeni, koulutukseeni, tämän päivän liike-elämän todellisuuteen sekä monien tuntemieni ihmisten kokemuksiin. Aihe on myös paljon esillä mediassa. Työelämässä monen asian tulisi muuttua, jotta ihminen voisi työelämän haasteista - parhaassa tapauksessa eläkepäiviinsä asti.

Otala ja Ahonen (2003) toteavat työn olevan monelle yhä suurempi ja keskeisempi osa elämää. Tulee siis entistä tärkeämmäksi tarkastella työhyvinvoinnissakin ihmistä kokonaisuutena. Teoksessa otetaan myös kantaa siihen, kuinka nykypäivänä työ on yhä enemmän tietotyötä. Tällöin työn tulos riippuu halusta ja kyvystä ajatella ja tuottaa tietoa sekä yhdistellä osaamistaan. Näin ollen työhyvinvointikin liittyy yhä enemmän motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiiriin, joten ihmisen terveyden merkitystä ei pidä unohtaa, sillä se vaikuttaa ratkaisevasti kykyyn hyödyntää osaamistaan.

Työhyvinvoinnin puute on myös liiketoimintariski. Ihmisten merkitys kasvaa.

Liiketoiminnassa on perinteisesti totuttu arvioimaan vain laitteiden epäkuntoriskejä, markkinariskejä, tuoteriskejä jne. Liian harvoin arvioidaan ihmisiin liittyviä riskejä. Uupunut henkilöstö tai jälkeenjäänyt osaaminen voi siis koitua kalliiksi. Ihmisten vaihtaminen kun on monimutkaisempi prosessi kuin koneiden. (Otala, Ahonen, 2003, 28, 31, 92)

2000-luvulla yhä edelleen monelta yritykseltä ja organisaatiolta puuttuu selkeä strategia. Ainakaan sitä ei osata ilmaista. Tätä useammin puuttuu aito mielenkiinto työhyvinvointia kohtaan. Kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa ei vielääkään ymmärretä, kuinka äärimmäisen tärkeästä asiasta on kyse. Tämä puute voi näkyä henkilöstön huonovointisuutena, sairauslomi- en kasvavissa määrissä ja lopulta jopa yrityksen tuloksessa. Eläkkeelle jäädään toisinaan tavallista aikaisemmin kun henkiset voimavarat loppuvat. Tämän kaltaisissa tapauksissa monesti fyysiset voimavarat riittäisivät vielä pitkään, mutta mielenkiinto työtä kohtaan loppahtaa, kun työntekijä ei voi enää tuntea itseään tärkeäksi, hyödylliseksi ja riittäväksi - itsestään riippumattomista syistä.

Oma sukupolveni tulee todennäköisesti työskentelemään lähemmäksi seitsemääkymmentä ikävuotta. Olen syntynyt 1975 ja ajatuskin siirtymisestä nykyiseen työelämään riepoteltavaksi, seuraaviksi 35 vuodeksi arveluttaa.

Mitä ihmiseltä sitten lopulta vaaditaan? Rekrytointivaiheessa moni tuntee tietotaidostaan huolimatta epävarmuutta. Tulisi osata useaa kieltä, omattava täydelliset ATK-taidot, erityisosaaminen jollakin alalla olisi hyväksi, jonka lisäksi taidoilla tulisi selvästi erottua muista. Puhumattakaan luonteenpiirteistä, joista ehdoton joustavuus joka tilanteessa olisi oltava. Mainittujen seikkojen lisäksi olisi parempi, jos valitulla henkilöllä ei olisi pieniä lapsia, ellei heillä ole jatkuva hoitaja, myös sairastaessa. Ikäryhmässä 20 - 40 on oma riskinsä, sillä heillä saattaa tulla halu hankkia lapsia. Toisaalta, ikäryhmässä 40 - 65 on myös riskinsä, sillä heillä tuskin on enää oppimiskykyä tai -halua. Jokaiselta työelämän puurtajalta odotetaan myös ehdotonta ja vankumatonta sitoutumista, oli henkilökohtainen terveys tai siviilielämä missä tilassa hyvänsä, sillä minkäänlaisen asian ei tulisi mennä työasioiden edelle. Meillä ei siis ole juuri muuta vaihtoehtoa kun asettua työelämäänsä sen sanelemilla ehdoilla.

Uskon, että moni suomalainen pitää työnteosta ja haluaisi siinä olevan itselleen sopivasti haastetta ja monipuolisuutta. Palkan suuruus on yksi tärkeä tekijä, mutta on paljon myös meitä, jotka toivoisimme saavamme tehdä haasteellisen ja monipuolisen työmme asiallisessa työympäristössä, terveessä työilmapiirissä ja jonkinasteisessa työrauhassa mieluummin vaikka pienemmällä palkalla kuin jatkuvassa ahdingossa, vanhankantaisen epäluottamusta herättävän päivittäisen tarkkailun alla.

Opinnäytteeni tavoitteena on tutkia työhyvinvointia. Tutkimustani tukee työhyvinvointitutkimus, jonka suoritan empiirisenä tutkimuksena case - organisaationi, Tikkurilan Nordea Pankki Oyj:n henkilöstölle. Toivoisin saavani työhyvinvoinnin perusteelliseksi osaksi kohdeorganisaationi strategiaa. Pyrin myös tutkimaan kohdeyritykseni henkilöstön työhyvinvointia mahdollisimman kattavasti. Mielenkiinnon kohteenani ovat erityisesti seikat, joiden kautta työhyvinvointi paranisi. Mitä kukin toivoisi työpaikaltaan - kohentaakseen omaa jaksamistaan ja sitä myöten tuloksellisuuttaan. Tämän asian perusteellinen selvitys on jokaisen yrityksen ja organisaation toiminnan edun mukaista.

2 TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATION STRATEGISENA TAVOITTEENA

Työhyvinvointi käsitteenä ymmärretään helposti vain työturvallisuutena ja työterveyshuoltona sekä henkilöstön työkyvyn ylläpitämispäivillä (tyky). Nämä asiat ovat monessa tapauksessa myös itsestäänselvyyksiä. Viime vuosina on kuitenkin jouduttu lähestymään työhyvinvoinnin käsitettä ihan uudesta näkökulmasta; henkilöstön jaksamisnäkökulmasta. Monesti ajatellaan, että ihminen on väsyessään heikko. Näin ei yleensä ole, mutta väsynyt ihminen arkailee tilanteessaan eikä usein uskalla ottaa sitä puheeksi siinä pelossa, että saa heikon ihmisen leiman.

Mikäli henkilöstön työhyvinvointi olisi jokaisessa organisaatiossa osa henkilöstöstrategiaa, ei henkilöstön jäsenen tarvitsisi häpeillä, mikäli jossakin vaiheessa väsyisi liikaa. Häpeä lisää tuskaa ja paraneminen hidastuu ja hankaloituu. Avoimuus varmastikin nopeuttaisi paranemista. Mikäli ihmisen väsymys olisi organisaatiossa hyväksytty käsite, ei se ehkä edes pääsisi liian pahaksi. Työhyvinvoinnin uhkia on kuitenkin myös muita kuin liian suuren työtaakan tai huonon kohtelun aikaansaama ylitsepääsemätön väsymys.

Metsolla työhyvinvointiohjelmaan, osana henkilöstöstrategiaa, on päädytty strategisista perusteista: tiukeneva kilpailu oikeantyyppisistä osaajista, ikääntyvän väestön globaali haaste työmarkkinoille sekä tekemättömien töiden määrän minimointi ja työkyvyn edistäminen. Metson työhyvinvointiohjelma on kuitenkin monipuolinen ja sen painopisteitä ovat tehokas työterveyshuolto, työturvallisuus ja kannustavat työolosuhteet. Metson työhyvinvoinnista vastaava johtava ylilääkäri Jan Wiklund kertoo, että heidän tavoitteenaan ei ole puristaa työntekijästä enempää, kuin mihin hän pystyy. (Kauppalehti Optio 14, 2008, 38 - 43)

Henkilöstön jaksaminen on onneksi ollut viime vuosina tarkkailun alla. Organisaatiot eivät aina kykene ilmaisemaan organisaation strategiaa, mutta vielä kauempana ollaan tilanteesta, jossa työhyvinvointi otettaisiin kokonaisuutena vakavasti. Vain edistyneimmät ymmärtävät kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tärkeyden, mieltävät sen oleelliseksi seikaksi ja vakavaa pohdintaa vaativaksi menestystekijäksi ja näin ollen, asettavat sen myös osaksi organisaation strategiaa.

Otala (2003) toteaa, että työhyvinvointia suunnitellessa yrityksen tai organisaation tulisi tunnistaa liiketoimintastrategian kannalta yrityksen työhyvinvoinnin nykytila sekä työhyvinvointiriskit, ja selvittää, millainen työpaikka saavuttaa toiminnalle asetetut tavoitteet ja millainen on työpaikan hyvinvointivisio. (Otala, 2003, 11 - 12)

Tästä Otalan kannanotosta on hyvä lähteä, mutta sen lisäksi, että nykytila selvitetään kokonaisvaltaisesti, tulisi yhtä aktiivisesti viedä selvitys loppuun luomalla keinot epäkohtien poistamiseksi. Vasta sitten päästään tilanteeseen, että toiminnalle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa parhaalla mahdollisella tavalla, sekä organisaation menestymisen että henkilöstön hyvinvoinnin ehdoilla.

Toinen huomioitava asia ja yksi tärkeimpiä seikkoja organisaation strategiaa määrittäessä, tarkistaessa tai muokattaessa olisi tänä päivänä huomioida oppivan organisaation käsite. Ilman oppimista ei voi olla pitkän tähtäimen menestyvää liiketoimintaa. Pysyäkseen ajan hermolla ja säilyttääkseen kilpailukykyä, organisaation on kyettävä sisäistämään, että muutos on jatkuvaa ja ehkäpä ainoa varma asia liiketoiminnassa. Hakanen summaa, että ”oppivassa organisaatiossa tapahtuu oppimista yksilön, tiimin ja organisaation tasolla siten, että organi-

saatio saavuttaa oppimisprosessin avulla entistä paremmin tavoitteensa.” (Hakanen, 2004, 175)

Hakasen teoksessa oppivan yrityksen tai organisaation ja strategisen oppimisen tunnuspiirteitä ja osatekijöitä pk-yrityksissä ovat: johdon esimerkki ja tuki, perustana visio ja tavoitteet, oppimista tukevat seikat, yrityksen kulttuuri ja ilmapiiri, pitkäjänteisyys, laaja sitoutuminen, oppimisen kattavuus, käytännönläheisyys, joustavuus, monitaitoisuus, organisaatio ja verkostot sekä tiedon hallinta.

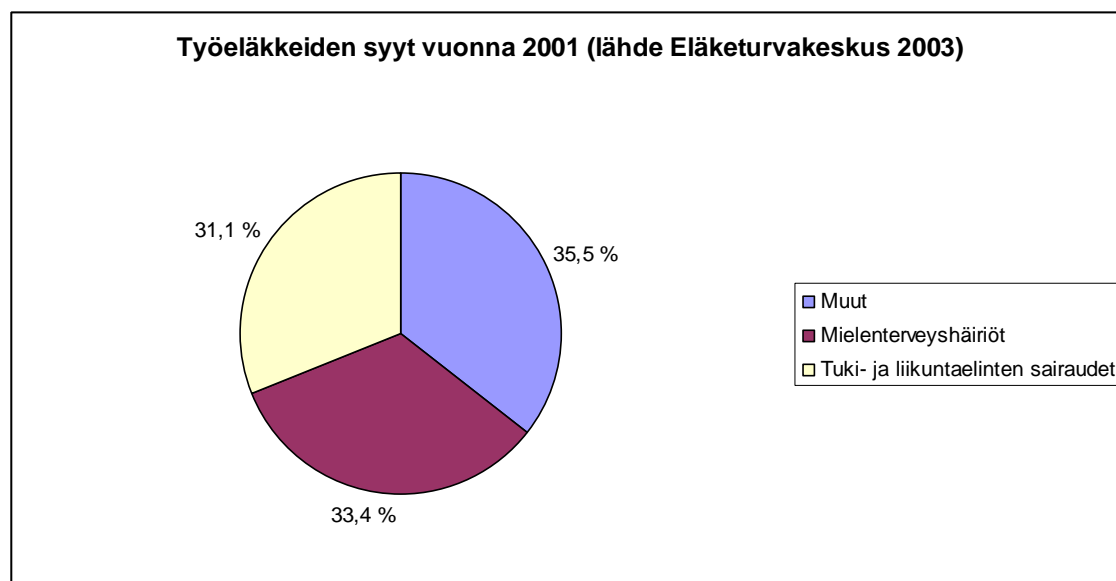
Haluan edellä mainituista tuoda työssäni esiin nimenomaan oppimista tukevat yrityksen kulttuuri ja ilmapiiri, jota Hakanen tarkentaa siten, että oppimista tulee tukea. Osatekijöinä Hakanen luettelee yhteiset arvot, avoimuus, positiivisuus, luovuus, kyseenalaistaminen, asiakaskeskeisyys ja jatkuva kehittäminen. Hakanen toteaa, että oppivassa organisaatiossa arvostetaan henkilöstöä, yhteisyyttä ja jatkuvaa oppimista. Hän mainitsee myös, kuinka organisaatio ei ole enää yksin se, joka määrää, mitä ja miten tehdään, vaan työntekijät osallistuvat entistä enemmän yhdessä toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. (Hakanen, 2003, 175 - 176)

Oman sekä monen tuntemani henkilön kokemuksen mukaan tämä Hakasen mainitsema tilanne on ihanne. Se ei ikävä kyllä aina päde. Hakasen organisaation strategiaa koskevassa selonteossa oppivan organisaation käsitettä tarkennettaessa, piilee jälleen tärkeä osatekijä myös henkilöstön hyvinvoinnissa. Henkilöstön arvostaminen ja avoimuus organisaatiossa ovat siis sekä strategian että oppivan organisaation osatekijöitä määriteltessä, mutta myös henkilöstön hyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeitä seikkoja. Esitetyillä perusteilla, jokaisen yrityksen ja organisaation on aiheellista ottaa työhyvinvointi vähintään tarkasteluun ja sitä myöten osaksi strategiaa.

2.1 Henkilöstönäkökulma

Työhyvinvointi mielletään hieman eri tavoin, organisaatiosta tai yksilöstä riippuen. Näissä ajatustavoissa melko oleelliset erot näkyvät muun muassa eri ikäryhmissä. Eroavuuksia on toki myös yksilötasolla ikään katsomatta. Toiselle työhyvinvointi on sitä, että on mahdollista päästä lääkärille tarpeen vaatiessa tai sitä, että hyvästä suorituksesta palkitaan jollakin tavalla. Näissä tapauksissa oletettavasti työntekijän työtilanne ja työilmapiiri työpaikalla on joko hyvä tai kohtuullinen. Tilanteissa, joissa henkilöstön jäsen ei voikaan hyvin ja kokee ahdistuneisuutta työpaikalla vallitsevassa tilanteessa tai joissakin, toistuvissa tilanteissa, työhyvinvoinnin käsite on jo paljon syvällisempi. Terve ja asianmukainen työilmapiiri pitäisi organisaation henkilöstön jaksamisen ja tätä myöten tulokellisuuden maksimoinnin saavuttamiseksi olla itsestään selvyyttä, mutta näin ei aina ole.

Kauhanen esittää, että työkyvyttömyyseläkkeiden syyt vuonna 2001 olivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet 31, 1 %, mielenterveyshäiriöt 33, 4 % ja muut syyt 35, 5 %. Mikäli kaikkien työkyvyttömyyseläkettä saavien ihmisten lukumäärä olisi 220 000 (vuonna 2003), mielenterveyshäiriöiden osuus tästä määrästä olisi 73 480 työkyvyttömyyseläkkeellä mielenterveyshäiriöiden vuoksi olevaa. Ei ole tarpeen kyseenalaistaa määrän merkittävyyttä. (Kauhanen, 2003, 187)



Kaavio 1. Työeläkkeiden syyt vuonna 2001 (lähde: Eläketurvakeskus 2003) (Kauhanen, 2003, 187)

Eläketurvakeskuksen verkkosivuilta voi tutkia viimeisimmät tiedot. Sieltä on nähtävissä, että vuonna 2007 tuki- ja liikuntaelinten sairauksien osuus oli 27 % ja mielenterveyden häiriöiden osuus 35 %. Työkyvyttömyyseläkkeensaajissa yleisimpiä syitä ovat mielenterveyden häiriöt. Mielenterveyden häiriöiden perusteella jäädytään usein nuorempina työkyvyttömyyseläkkeelle kuin tuki- ja liikuntaelinten sairauksien perusteella, joten ne ovat kestoltaan pitempiä.

Kelan Internet-sivuilta ilmenee seuraavaa: 8.12.2008 Kela on tiedottanut, että lähes 2000 nuorta on jäänyt työkyvyttömyyseläkkeelle mielenterveyshäiriöiden vuoksi. Erityisen huolestuttavaksi katsottiin alle 30 - vuotiaiden nuorten tilanne, kun vuodesta 2000 vuoteen 2007 masennuksen takia alkaneiden sairauspäiväraha-kausien määrä on kasvanut ikäluokassa 16 - 29 miehillä 91,7 % ja naisilla 159,4 %. Lisäksi todettiin, että mielenterveyden häiriöt ovat yhä useammin syynä myös nuorten työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen. Syiksi katsottiin nuoria tukevan turvaverkoston rapautuminen. Tiedotteessa todettiin, että ongelmiin tulisi puuttua terveydenhuollon eri sektoreilta aikaisemmin, mutta se ei yksin riitä, sillä terveydenhuollon lisäksi muitakin seikkoja tulisi kehittää, ja näiden joukossa mainittiin muun muassa työelämän joustot. (www.kela.fi, 10.4.2009)

ETERAN tiedotteessa (viestintä/Annukka Lalu) 4.7.2005 puitiin mielenterveysongelmien lisääntyntä määrää työkyvyttömyyseläkkeiden syinä. Viime vuosina eläkevakuutusyhtiö ETERAN ylilääkäri Juhani Juntunen on pitänyt tilannetta huolestuttavana. Tiedotteessa kerrotaan, että työkyvyttömyyseläkkeet olivat lisääntyneet mielenterveysongelmien vuoksi jatkuvasti, ja esimerkiksi vuonna 2004 uusista TaEL - työkyvyttömyyseläkkeistä jo lähes puolet, 48 %, johtui mielenterveyden häiriöistä. Häiriöt ovat yleensä nuorilla yleisempiä kuin vanhoissa ikäluokissa; kaksi kolmannesta eli 67 % TaEL - työkyvyttömyyseläkkeistä oli myönnetty alle 45 - vuotiaille työntekijöille mielenterveyshäiriöiden perusteella, mutta vastaava määrä oli 60 - 64 - vuotiaillakin 23 %. Kaikki mainitut lukemat ovat merkittäviä. Yhteiskuntamme kannalta olisi parasta, että ilmenneeseen ongelmaan alettaisiin lopultakin keskittyä. (www.etera.fi, 10.4.2009)

2.2 Taloudellinen näkökulma

Johtava työterveyslääkäri, Jan Wiklund Metso konsernista kertoo artikkelissaan, että Metson työhyvinvointiohjelma on ollut tuottava investointi. Metsosta jäi Suomessa työkyvyttömyyseläkkeelle vuonna 2007 vain 27 henkilöä, kun vastaava luku oli kymmenen vuotta sitten lähes kolminkertainen. Myös sairauspoissaolot ovat keskimääräistä pienemmät. Rahassa arvioituna Metson vuosittaiset sairauspoissaolo-, työtapaturma-, ja työkyvyttömyyseläkekustannukset ovat noin seitsemän miljoonaa euroa vertailukelpoista keskivertoyritystä pienemmät. Työhyvinvointiohjelmaan investoitiin kolme miljoonaa euroa. Metson työhyvinvointiohjelman tavoitteena on pitää henkilöstö työkykyisenä sekä työhönsä tyytyväisenä. (Kauppalehti Optio 14, 2008, 38 - 43)

Miksi sitten useissa organisaatioissa johdon on vaikea ymmärtää, että henkilöstön työhyvinvoinnista välittäminen ja sen ylläpitäminen kaikin mahdollisin keinoin vaikuttaa suoraan henkilöstön motivaatioon, työssä jaksamiseen ja sitä myöten jopa tuloksellisuuteen? Suomalainen "tekemisen meininki" vailla turhia valituksia voi olla yksi syy. Asenteessa ei sikäli ole mitään pahaa, päinvastoin. Jatkuva suorittaminen ja yhä kasvava ahneus vain helposti aiheuttavat tilanteen, jossa ihmisen voimavarat yksinkertaisesti loppuvat. Näin voi käydä vaikka työolot olisivat täysin kohtuulliset. Mikäli jatkuva kiire ja paineet syövät työmotivaatiota, muu ei ehkä enää auta kuin sairausloma. Hyvin usein näissä tilanteissa sairausloma venyy pitkäksi, sillä suomalainen ei yleensä luovuta helposti ja väsymys pääsee niin pahaksi, että siitä ei enää muutaman viikon levolla selviydy. On selvää, että tämän kaltainen seuraamus huonosta työhyvinvoinnin ylläpitämisestä tulee mille tahansa organisaatiolle kalliiksi.

Silti henkilöstöasiat mielletään usein vain kustannustekijäksi. Suomalaisessa liike-elämässä ei ole totuttu ajattelemaan, että työntekijän hyvinvoinnista tulisi pitää huolta myös henkisesti.

tasolla. Mikäli työpaikalla on huono työilmapiiri, eivät työterveyshuolto taikka tyky - päivät todennäköisesti muuta mitään. Tyky - päivissä saattaa huonon ilmapiirin seurauksena olla jopa huono osallistumisprosentti. Tyky - päivät ovat kuitenkin tärkeitä monille ja niihin tulee panostaa. Myös case - organisaatioon laatimani työhyvinvointikyselyn tuloksista voi päätellä, että tyky - päiviä pidetään tärkeinä, sillä 50 % vastaajista katsoi tyky - päivät tärkeäksi työhyvinvointia ylläpitäväksi tekijäksi. (Kauhanen, 2003, 14)

Otalan mukaan "tärkeimpiä työhyvinvointitekijöitä ovat lähin esimies ja johtaminen." (Otala, 2003, 16) Ilman sosiaalisia taitoja taas johtajuus ei voi olla kovin tasokasta. Jos ihmisen osaaminen on pyrittävä tunnistamaan ja potentiaalia pyrittävä kehittämään, ei ehkä vielä tarvita merkittävästi sosiaalisia taitoja. Kaikki muu johtajan ja alaisen välinen kanssakäymisen kuitenkin vaatii. Tämän päivän tavoite ja suuntaus on kuitenkin, että ihmisen tulisi myös osata itse johtaa itseään ja vastata omasta työstään. Tämä onnistuu vain, jos johto voi luottaa alaisiinsa ja työntekijällä on todellinen motivaatio tehdä parhaansa ja kehittää itseään jatkuvasti. Ilman asianmukaista, kannustavaa esimiestoimintaa ja johtajuutta ei alaisilla voi olla kovin korkea motivaatiotaso vaikka osaamista olisi.

Metso konsernin työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi laadittu työhyvinvointiohjelma on henkilöstöä kannustava. Yksilöstä ja työssä jaksamisesta välitetään, mutta myös poissaoloja seurataan jatkuvasti. Mikäli ongelmakohtia löytyy, niihin puututaan. Mikäli jollakin henkilöllä on toistuvia poissaoloja, syyt selvitetään. Poissaolot ovatkin vähentyneet eikä eläkkeelle niin usein enää jäädä tavallista aikaisemmin, ainakaan työkyvyttömyyden vuoksi. (Kauppalehti Optio 14, 2008, 38 - 43)

Otala puolestaan toteaa, että työhyvinvoinnin puutteesta aiheutuu kustannuksia. Sairauspoissaolot ja tapaturmat tulevat kalliiksi, mutta huono ilmapiiri aiheuttaa usein myös sen, että osaajat lähtevät yrityksestä. Tiedän erään pk-yrityksen, jossa nuorempi miespuolinen työntekijä kyllästyi vanhemman miespuolisen työtoverinsa asenneongelmiin. Vanhempi työntekijä oli muutosvastainen ja pyrki aina tekemään asiat kuten oli vuosikymmeniä tehnyt. Hän ei halunnut ymmärtää, että niin organisaation tapa toimia kuin nuoremman miespuolisen työntekijän tapa toimia olivat yhtenevät ja näin ollen oikeat. Vanhemman työntekijän oli mahdotonta antaa periksi, kun oli vuosia toiminut tietyllä tavalla, vaikka tämä aikaisemmin hyväksyi todettu tapa ei tässä tilanteessa enää toiminut. Näin ollen nuori, hyväksyi todettu työntekijä päätti lähteä yrityksestä, sillä ei halunnut alkaa taistella asiasta. Hän tiesi saavansa kyseisellä alalla töitä myös muualta. Tässä tapauksessa yritys menetti hyvän tuloksentekijänsä, sillä nuoremman työntekijän työntuloksessa ei koskaan ollut havaittavissa moitittavaa. (Otala, Ahonen, 2003, 92 - 95)

Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstön jäsen on mitä todennäköisimmin tuotteliaisuutensa huipussa. Poikkeuksia toki löytyy, sillä on myös heitä, jotka odottelevat eläkepäiviään jo viisikymppisinä, vaikka työ sinänsä kokonaisuutena olisi aivan kohtuullista. Asia ei ole siis yksinkertainen. Olisi toki helpompaa käsitellä ihmisen kokonaisvaltaista työhyvinvointia, jos hyvin kohdeltu henkilöstön jäsen tekisi poikkeuksetta parhaansa ja nauttisi työnsä haasteellisuudesta vuodesta toiseen. Syitä jaksamattomuudelle on monia. Mihin itse voimme vaikuttaa, ja mihin yritys tai organisaatio voi vaikuttaa, olisi tärkeää tunnistaa. Organisaatiolla ei aina ole mahdollisuutta esimerkiksi kouluttaa niin paljon kuin tarvetta olisi, eikä henkilöstön motivaatiotaso aina ole paras mahdollinen, vaikka kohtelu olisi täysin asianmukaista. Olisi siis pyrittävä löytämään eräänlainen keskitie; pohtia millä keinoilla organisaation taloudellinen menestys pystyttäisiin takaamaan mahdollisimman hyvillä henkilösuorituksilla työhyvinvointia unohtamatta. Tähän ei päästä, ellei yhdeksi tärkeäksi osaksi kokonaisuutta mielletä työntekijän jaksamista. Hyvin suuri osa tätä jaksamista, myös tekemäni työhyvinvointitutkimuksen perusteella, on terve työilmapiiri ja sen jatkuva seuranta.

Terve työilmapiiri on merkittävä osa työhyvinvointia. Työhyvinvointi otettaisiin herkemmin osaksi organisaation strategiaa, mikäli se ymmärrettäisiin organisaation tulosta lisääväksi tekijäksi. Ehkä tästä syy-seuraussuhteesta ei vielä ole kylliksi tutkittua tietoa, jotta sen perusteellinen käsittely katsottaisiin yrityksissä ja organisaatioissa tarpeelliseksi. On kuitenkin oletettavaa, että mitä nopeammin kukin yritys tai organisaatio paneutuu asiaan, sitä nopeammin kyseisen yrityksen tai organisaation henkilöstö alkaa voida paremmin. Kohentuneesta työhyvinvoinnista ei yhdellekään taholle ole ainakaan haittaa; jos henkilöstö voi paremmin, on työskentely helpompaa. Ellei taloudellista hyötyä pysty heti näkemään, sen voidaan olettaa näkyvän pitkällä tähtäimellä.

3 HENKILÖSTÖN TYÖTYYTYVÄISYYDEN TAKAAMINEN KRIITTISENÄ MENESTYSTEKIJÄNÄ

Henkilöstön työtyytyväisyyttä voidaan lisätä monella tavalla ja yksi tärkeä ja hyvä keino työilmapiirin seurannan lisäksi on työn organisointi. Työn organisointi on tärkeätä myös jatkuvan muutoksen vuoksi. Kauhanen toteaa, että töitä organisoidaan uudelleen myös ennakoivasti osana organisaation kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on organisaation parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, joustavuus, työmotivaatio ja henkilöstön hyvinvointi.

Hyvä työtyytyväisyys lisää suorituskyyä. Yksilöllinen suorituskyy vaihtelee suuresti tietotaidon, mutta myös motivaatiotason mukaan. Jokainen tietää tämän jo omasta kokemuksesta monilla elämän eri osa-alueilla: jos todella haluaa jotakin, jaksaa tehdä töitä sen eteen ja tulokset ovat hyviä. Ilman todellista halua ja mielenkiintoa, tulokset eivät juuri koskaan ole yhtä tasokkaita. Sama pätee työelämässä.

Henkilöstöllä tulee olla yrityksen tai organisaation mukainen arvomaailma ja todellinen tahto tehdä yritykselle tai organisaatiolle mahdollisimman hyvää tulosta. Tätä kautta henkilöstön jäsen maksimoi oman suorituskynsä, eikä siten, että joku jatkuvasti "käskyttää" tai epä-kunnioittavasti puuttuu keskeneräisten töiden hoitamiseen. Työntekijällä on oltava tunne, että häneen luotetaan ja että hänelle halutaan antaa (resurssien mukainen) työrauha. Hyvä työtyytyväisyys muodostuu monista seikoista: tietotaidosta, oikeasta määrästä haasteita (joita työn organisointi lisää) ja hyvästä työilmapiiristä. Hyvä työtyytyväisyys on organisaatiolle ehdottomasti yksi menestystekijä.

Tyytymätön henkilöstö ei tee parasta mahdollista tulosta. Henkilöstön voi monessa tapauksessa kuitenkin pitää tyytyväisenä myös pienemmillä asioilla. Mikäli yrityksellä tai organisaatiolla ei ole taloudellisia resursseja kouluttaa tai järjestää kalliita työkyvyttömyyden ylläpitämisspäiviä, joissakin organisaatioissa voi saada ihmeitä aikaan vain asennoitumalla oikein. Kaikki eivät kaipaa suuria haasteita. Tämän kaltaisille ihmisille voi merkitä enemmän turvallisuus ja varmuus työpaikasta, mutta myös se, että henkilöstöä kohdellaan kunnioittavasti - asemasta riippumatta. Heillekin on varmasti tärkeää, että viestintä toimii ja henkilöstö pidetään ajan tasalla, mutta heille merkitsee asiallinen työilmapiiri ja turvallisuus enemmän kuin jatkuvat haasteet.

Kauhasen mukaan työn organisoinnissa nousee esiin kolme keskeistä seikkaa: työn laadulliset piirteet, vaikutusmahdollisuudet ja itsemäärääminen sekä sosiaalinen kanssakäyminen. Nämäkin seikat tukevat työtyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia. Kauhasen mukaan kuitenkin suurten organisaatioiden on helpompi osoittaa asiat taloudellisina lukuina. Tämä helpottaa työhyvinvoinnista huolehtimisesta koituvan lopullisen hyödyn arviointia. Siitä huolimatta myös pienempien yritysten ja organisaatioiden tulisi panostaa työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, sillä heille työhönsä tyytyväinen, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö saattaa olla jopa elintärkeämpi kuin suuremmalle organisaatiolle.

Kauhasen mukaan myös työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky) on nykyisin jo varsin laaja-alaista. Hän kuitenkin täsmentää, että työhyvinvoinnilla tarkoitetaan muutakin kuin työn organisointia tai tyky - päiviä: työolojen kehittämistä, työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista sekä yksilön että organisaation näkökulmasta molempia tyydyttävällä tavalla. Työn organisointia käsittelen seuraavaksi.

Ihmisen on myös viime vuosina tutkitusti todettu kaipaavan työelämässään uusia haasteita noin neljännesvuosittain. Moni hakee uutta työpaikkaa, mikäli nykyinen työpaikka ei pysty haasteita enää tarjoamaan. Huono työhyvinvointi ei siis suinkaan ole ainoa työelämän ongelma. Taantuma-aikana kuitenkin pätevät niin sanotusti työnantajan markkinat, eli suurempi

uhka lienee henkilöstön huono jaksaminen kuin haasteiden puuttuminen. (Kauhanen, 2003, 49 – 58, 137, 188)

3.1 Mitkä asiat vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin?

Työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita on lukuisia. Siinä on luonnollisesti hyvin paljon eroavuuksia, mikä tekee kunkin meistä tyytyväiseksi työssään. Kiteyttäisin tämän kokonaisuuden silti kolmeksi seikaksi, jotka mielestäni sisältävät kaiken oleellisen: sopiva määrä haasteita, osaamisen hyödyntäminen ja asianmukainen kohtelu. Osa meistä pitää siitä, että työnkuva käsittää vain muutamia asioita, ja viihtyy työssään eläkepäiviinsä asti. Toiset meistä kalpaavat jatkuvasti uusia haasteita ja liika rutinoituminen vähentää motivaatiota.

Harva lääkäriksi opiskellut tyytyy kaupan kassalla työskentelyyn, vaikka tätäkin globaalisti esiintyy. Itselläni oli hyvä työ käräjäoikeudessa, sillä työ oli monipuolista ja vastuullista. Kärsin kuitenkin aina siitä, että hankkimaani koulutusta ja käyttökelpoista kielitaitoani ei voinut tässä työssä hyödyntää millään tavalla. Lisäksi työilmapiiri oli niin hierarkkinen, että alempiarvoisen sanalla ei ollut mitään painoa. Lähin esimies saattoi käyttäytyä kuinka tahtoi, sihteerin tehtävä oli kestää – ja tehdä kuten käsky kuului.

Perinteisiä sekä viime vuosina enemmän käyttöön otettuja henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ovat muun muassa työn organisoinnin keinot. Kauhasen teoksesta ilmenevät eri menetelmät, joita ovat: työkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen, työaika, työpaikka ja työvälineet. (Kauhanen, 2003, 53 – 58)

Työnkierrossa työntekijän siirtyy määräajaksi toiseen työtehtävään tai työpisteeseen. Tavoitteena on vaihtelu ja se usein toimii, mutta tutkimuksenikin perusteella se voi olla myös rasittava tekijä. Ihminen, joka on tyytyväinen työnkuvaansa, ei koe työkiertoa miellyttäväksi asiaksi. Työnkierto on organisaation toimesta käyttöön otettu tapa organisoida työtä ja henkilöstön on oltava siinä mukana tahdostaan riippumatta. Se voi monelle tuoda myös kaivattua vaihtelua.

Työn laajentaminen taas tarkoittaa sitä, että työkokonaisuutta voidaan kehittää vaativammaksi esimerkiksi yhdistelemällä erilaisia työtehtäviä. Tämä lisää vaihtelua, mutta myös vastuuta. Työn rikastaminen on kolmas keino, jossa tietotaitoa lisätään koulutuksen avulla. Perinteisesti esimiesten työtehtäviä siirretään työntekijöille. Tässä tavassa kuitenkin myös vapauksia lisätään ja työntekijälle voidaan antaa mahdollisuus itse suunnitella työnsä aikatauluja, menetelmiä, välineitä ja tarkastamista. Työnorganisoinnin yksi entistä tärkeämpi osa-alue on työaika. Joustava työaika on jo hyväksi koettu menetelmä, joka lisää työntekijän vapautta

päättää itse työpaikalle saapumis- ja poistumisajoistaan tiettyjen liukumien puitteissa taikka tätäkin vapaammin.

Työpaikka on yksi keino organisoida työtä, ja etätyö onkin viime vuosina lisääntynyt. Henkilön tulee olla tavoitettavissa tietyssä aikana etätyötä suorittaessaan. Etätyö on erinomainen tapa lisätä luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä, eikä se toimi, mikäli luottamuksessa on puutteita. Etätyö on kuitenkin siinä mielessä ristiriitainen käsite, että sen hyödyistä huolimatta yhteisöllisyys saattaa kärsiä, kun yhteys työtovereihin vähenee. On kuitenkin paljon ihmisiä, jotka tekevät etätyötä päivän tai kaksi viikosta ja viettävät loput työajastaan normaalisti työpaikallaan. Tämä tapa on muun muassa perheellisille ihmisille hyvä vaihtoehto lisätä aikaa kotona. Vaikka työaika tulee olla häiriötöntä, ei etätyöpäivinä kulu tuntikaupalla aikaa työmatkoihin ja illat luonnollisesti pitenevät.

Viimeisenä työnorganisoinnin välineenä tulevat työvälineet. Modernit ja tehokkaat työvälineet voivat merkittävästi lisätä työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä, jolloin työntekijä todennäköisesti myös tekee enemmän tulosta. Työpaikoilla tulisi kiinnittää huomiota siihen, että työntekijöiden ei tarvitsisi työskennellä kovin vanhanaikaisilla laitteilla, vaikka uusinta uutta olevaan teknologiaan ei monella ole varaa jatkuvan kehityksen vuoksi. Työskennellessäni 2000 - luvun alkupuoliskolla eräässä alioikeudessa yksi työväline oli vanhanaikainen kirjoituskone. Toiseksi osa käytettävistä tietokoneohjelmista oli niin vanhanaikaisia, että tekstinkäsittelyominaisuudet puuttuivat täysin. Nämä selkat eivät missään nimessä lisänneet työmotivaatiota. (Kauhanen, 2003, 53 - 58)

Palkitseminen on myös tärkeä osa työtyytyväisyyttä, ja keinoja käsitellään myöhempanä. On kuitenkin oletettavaa, että asianmukainen työilmapiiri on valtaosalle työntekijöistä palkkaa tai palkitsemistakin tärkeämpi asia. Poikkeuksia toki löytyy ja se lienee osasy, miksi on myös ihmisiä, joille työhyvinvointi ei merkitse yhtä paljon. Tämän kaltaisia ihmisiä on luonnollisesti myös johtotehtävissä. Mikäli johtajan asenne ei ole työhyvinvointia tukeva, se todennäköisesti tukee ajattelutapaa, että organisaatio on koneisto ja työntekijä yksittäinen koneiston ratas, jolta odotetaan tiettyjä asioita organisaation hyväksi. Koneisto toimii kun rattaat eivät ole epäkunnossa. Epäkunnossa olevat rattaat mieluiten vaihdetaan uusiin toimiviin.

Toisaalta asianmukainen kohtelu voi olla monelle itsestäänselvyys. Monella työpaikalla on varmasti aina ollut enimmäkseen asiallisesti käyttäytyvää henkilöstöä. Osalle työntekijöistä asianmukainen kohtelu työpaikalla on silti kaukainen haave. Ihmiset ovat myös erilaisia henkisesti ja fyysiseltä kestävyydeltään. Toisilla on kyky suodattaa ilkeilyt mielestään, kun taas jollakin toisella on hyvin paljon vaikeuksia ymmärtää huonoa kohtelua ja epäoikeudenmukaisuuksia. Kenenkään ei tarvitsisi sitä sietää. Huonoa kohtelua kuitenkin esiintyy paljon. Suomalaisessa yhteiskunnassa asia mielletään helposti siten, että jos et kykene kestämaan ajoittais-

ta (taikka jatkuvaa) ilkeilyä, olet heikko. Osittain tästä syystä esimerkiksi kiusaamistapaukset eivät kovin usein tule ilmi.

Pohdittaessa muunlaisia työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin liittyviä seikkoja ei sovi unohtaa ihmisten erilaisuutta. Kun jollekin palkka on kaikkein tärkein asia, niin toiselle se on terve työilmapiiri. Kolmannelle työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ovat monien asioiden summa. Neljäs ei ajattele koko työhyvinvointia, kunhan saa tarvittaessa lääkäriltä lääkettä särkyihin, tuli resepti sitten kunnalliselta puolelta tai kattavasta työterveyshuollosta. Kuitenkin tekemäni työhyvinvointitutkimuksen perusteella on hyvin helppoa tehdä tiettyjä johtopäätöksiä.

Tutkimukseni mukaan henkilöstö nimittäin odotti ylivoimaisesti eniten organisaation taholta työilmapiirin seurantaa. Toiselle sijalle tuli työkyvyn ylläpitämiseksi järjestettävät virkistyspäivät (tyky), kolmannelle sijalle perehdytys uuteen työtehtävään sekä neljänneksi koulutusmahdollisuus. Vähintään 50 % vastanneista koki, että kaksi ensimmäistä asiaa, olivat selvästi kaikkia muita vaihtoehtoja tärkeimpiä. Yksi vaihtoehtoista keinoista oli myös vapaavalintainen, kunkin itsensä vapaasti määrittämä vaihtoehto. Tällä perusteella ei työilmapiiriin tärkeyttä voida väheksyä, päinvastoin. Tyky - päiviin panostamista ei näin ollen myöskään, ainaakaan tässä tapauksessa kannata vähentää.

3.2 Mitä kaikkea työpaikan tulisi kyetä tarjoamaan työntekijöilleen?

Asioissa, joita työpaikan tulisi työntekijälleen tarjota, ja siinä, mikä taas ei kuulu työpaikan vastuulle, on yritysten ja organisaatioiden välillä varmasti käsityksellisiä eroja. Valtion organisaatioissa työntekijälle tarjotaan suhteellisen varma työpaikka, yksityiseen sektoriin verrattuna huonommalla palkalla. Käsitykseni mukaan valtiolla tai kunnalla työhyvinvointiin ei panosteta yhtä paljon kuin yksityisellä sektorilla, osittain ehkä varojen vähyden vuoksi, mutta joissakin tapauksissa uskon, että varsinaista motivaatiota henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiselle ei ole. En halua yleistää, mutta pelkästään omalla ja tuntemieni ihmisten kokemuksellani voin todeta, että näin usein on. Julkisissa organisaatioissa on myös useammin hierarkisempi työilmapiiri, eikä ongelmakohtiin puututa yhtä herkästi. Liekö syynä se, että kukaan ei virassa tee tiliä itselleen. Tämä on huono syy, mutta helposti motivaatiota laskeva asia. Julkisella sektorilla on kuitenkin paljon tyytyväisiä työntekijöitä, joilla on kokemukseensa perustuva vahva asemansa, eikä palkan suuruus ole heille kaikkein tärkeimpiä asioita.

Omaan ja monen tuttavani kokemukseen perustuen voin todeta, että työnhaussa siinä, missä yksityisen sektorin työpaikkaa hakee esimerkiksi 100 - 200 hakijaa, julkisella sektorilla vastaava määrä voi olla esimerkiksi kymmenen hakijaa. Moni meistä työtä hakeneista on tiedustellut hakijoiden määriä haastatteluissa, ja itselleni on muodostunut vahva näkemys siitä, että julkisen sektorin määräaikaishakemuksia tai virkoja ei haeta yhtä innokkaasti. Valtiolla vaadi-

taan usein työpaikkailmoituksissa hakijoilta yhtä paljon, mutta palkkaa maksetaan merkittävästi vähemmän. Yksityisellä sektorilla työpaikka ei ole yhtä turvattu, mutta myös tulotasoon on helpompi itse vaikuttaa. Luovuuden ja oman ajattelun käyttö sallitusti lienee myös yleisempää yksityisellä sektorilla. Ongelmakohtiin ehkä tartutaan herkemmin, mutta säännötkin ovat monesti tiukempia ja sääntöjen laatijat usein työntekijää lähempänä.

Niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin tulisi kyetä tarjoamaan työntekijälleen turvallinen työympäristö työterveyshuoltoineen, työrauha ja työtehtävien vaativuuteen perustuva palkka. Kaikille ei tämäkään riitä, vaan työnantajalta odotetaan paljon muutakin, oli työnantaja sitten julkinen, yksityinen tai niiden yhdistelmä. Etenkin nuorempi sukupolvi on oppinut vaatimaan. Työssä tulee olla sopiva määrä haastetta ja jatkuvaa lisäkoulutusta toivotaan. Erilaisia työetuja perätään. Moni ei edes suostu ajattelemaan vastaanottavansa työpaikkaa, jonka etuuksiin ei kuulu puhelin ja auto.

Mitä työpaikan tulisi kyetä tarjoamaan työntekijälleen, on kysymys, johon on mahdoton vastata kattavasti. Useimmat meistä toivovat hieman erilaisia asioita ja on yrityksen ja organisaation vastuulla selvittää nämä asiat, mikäli tahtovat työntekijöidensä tekevän parhaansa ja mahdollisimman hyvää tulosta. Tämä asetelma on useimmiten toisinpäin. Työpaikka sanelee ehdot ja ihmisen on oltava tyytyväinen saadessaan työpaikan - tai pitää työpaikkansa. Näillä ehdoilla eteenpäin mentäessä ei kuitenkaan yritysten tai organisaatioiden kannata ihmetellä sitä, jos kilpailijalla menee paremmin. Kilpailija on ehkä ymmärtänyt sen, että parhaaseen mahdolliseen tulokseen päästäkseen on huomioitava asiakkaalle merkittävän lisäarvon tuottamisen ja muiden kilpailukykyä lisäävien asioiden lisäksi myös työntekijän työhyvinvointi ja yksilön tarpeet. Sijoittamalla niihin hiukan rahaa, tai sitäkin enemmän aikaa ja huomiota, voidaan tehdä ihmeitä. Metso konserni on tämän väitteen näyttänyt todeksi.

3.3 Hyvä johtajuus ja esimiestoiminta

Tutkimusten mukaan johtamisella ja esimiestyöllä on suurin merkitys siinä, kuinka työntekijät kokevat työhyvinvoinnin. Myös oman työhyvinvointitutkimukseni tulosten perusteella nimenomaan esimiehen tuki ja kannustus nousivat hyvin tärkeiksi elementeiksi. Otalan (2003) mukaan ihmiset haluavat tulla kuulluiksi. Heillä on halu vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen. Esimiehiltä odotetaan myös ehdotonta oikeudenmukaisuutta.

Nykyasuuntauksista itsensä johtamisessa johtajien tulisi myös kyetä antamaan vastuuta alaisilleen ja luottamaan heihin. Tämä asetelma toimii hyvin, mikäli työpaikan henkilöstöllä on yhteiset pelisäännöt ja arvot, joita kaikki noudattavat. Asetelma olisi tämän päivän johtajuutta parhaimmillaan, jos se aina toteutuisi. Liike-elämästä löytyy kuitenkin paljon esimerkkejä siitä, kuinka johtajat eivät joko kykene luottamaan alaisiinsa tai eivät halua sitä tehdä.

Monilla johtajilla voi toki olla tilanne, jossa alaisiin ei yksinkertaisesti aina voi luottaa, sillä eri ihmisten väleillä on paljon työmoraalieroja.

Toisinaan tahdotaan takertua vanhankantaiseen malliin, jossa johtaja käskee ja alainen tekee töitä käskyjen mukaisesti. Mikäli kaikki johtajamme olisivat itse ajan tasalla, oppimiskykyisiä ja -haluisia, ymmärtäisivät muutosta - mitä meidän kaikkien työtä tekevien tänä päivänä tulisi kyetä ymmärtää - johtajamme ymmärtäisivät myös sen, että luottamus lisää aktiivisuutta ja työhyvinvointia. Loogisesti ajateltuna voisi olettaa, että aktiivisuus useimmiten parantaa tulosta.

Työntekijään tulisi ensisijaisesti luottaa ja antaa hänelle mahdollisuus näyttää kykynsä. Mikäli työntekijä ei osoittaudu luottamuksen arvoiseksi, on täysin ymmärrettävää lisätä työntekijän työskentelyyn kohdistuvaa tarkkailua. Se kuitenkin tulisi tehdä avoimesti ja siten, että työntekijä olisi itsekkin tietoinen tietyistä kehittämistarpeistaan. Ikävän usein mahdollisuutta ikään kuin ei anneta ja työntekijän tarkkailu tai keskeneräisten töiden hoitamiseen puuttuminen alkaa jo heti ensimmäisestä työviikosta. Mikäli se ymmärretään lopettaa kohtuullisessa ajassa, työntekijä varmasti huomaa tämän ja tuntee ansaittua luottamusta.

Johdolla on mittava vastuualueensa, eikä ole helppo tehtävä vain luottaa alaisiin ja katsoa mitä tapahtuu. Se lienee kuitenkin ainoa oikea lähtökohta, mikäli työntekijästä halutaan saada kaikki mahdollinen tietotaito ja aktiivisuus irti. Johtajat saattavat kokea tarkkailun omasta näkökulmastaan aivan toisin. Ehkä se on heille vain tarkkaa seurantaa; heidän vastuullaan oleva asia. Ihminen on kuitenkin luotu kaipaamaan luottamusta, sillä jatkuva tukalaksi koettu seuranta luo epävarmuutta. Ja se lisää turhia virheitä.

Otalan mukaan hyvä johtajuus koostuu seuraavista asioista: johtamisessa on tietyt periaatteet ja johtamismalli on selkeä, tavoitteet ovat selkeät, yrityksellä tai organisaatiolla on arvot, joiden mukaan toimitaan, johtamistaitoja kehitetään jatkuvasti, ja ihmisillä on mahdollisuus osallistua sekä johtaa omaa työtään. (Ojala, 2003, 45 - 46)

Kauhasen mukaan henkilöstöjohtamisen perimmäinen tavoite on selkeä, ja jokaisen organisaation tulisi kyetä houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä, pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla, palkitsemalla ja tarvittaessa kehittämään heitä ja ylläpitämällä heidän työkykyään. Kauhanen muistuttaa, että käytännössä näin ei aina ole ja toteaa, kuten edellä jo mainitsin, että henkilöstövoimavara nähdään kustannustekijänä, jonka lisäksi organisaatiossa ei ole henkilöstövoimavarojen oikeanlaisen käytön osaajia eikä asia ole edes johdon mielestä tärkeysjärjestyksessä keskeinen. Kauhanen toteaa vielä, että juhlapuheissaan ylin johto usein mainitsee, kuinka henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, mutta arkitilanteessa se näyttää unohtuvan. (Kauhanen, 2003, 14)

Hyvässä johtajuudessa siis oletettavasti myös (jo aikaisemminkin mainitsemani) sosiaaliset taidot olisivat yksi tärkeimpiä tekijöitä. Hyviin sosiaalisiin taitoihin ei päästä vain sillä, että osaa pitää hyvän, uskottavan puheen.

Organisaation arvot osana hyvää johtajuutta voivat sisältää paljon asioita, esimerkiksi asianmukaisen kohtelun, ja asianmukainen kohtelu väistämättä vaatii sosiaalisia taitoja. Mutta sosiaaliset taidot ansaitisivat tulla erikseen mainituksi - yhtenä tärkeimmistä seikoista. Johtajathan johtavat ihmisiä. Ihmiset tulisi saada tekemään parhaansa. Ihmisten taidot sekä kehityskohdat tulisi tunnustaa. Ylipäänsä johtajien tehtävä on muutakin kuin antaa käskyjä tai jakaa vastuuta. Heillä on oma vastuu-alueensa, eikä siihen aina ymmärretä kuuluvaksi henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista. Kaikilla johtajilla ei myöskään ole sellaisia taitoja, joita tarvitaan henkilöstön kannustavaan ohjaamiseen ja motivointiin. Osan mielestä se ei edes ole heidän tehtävänsä. Laaja-alaisempi johtajuus tulisi siis olla osana yrityksen tai organisaation arvoja.

Johtajamme useimmiten kyllä tuntevat tulosvastuunsa tai vastuunsa saada jokin asia kehittymään tiettyyn suuntaan. Tämän kaltaiset vastuu-alueet on huomattavasti helpompaa määritellä kuin henkilöstön hyvinvointiin liittyvät asiat, joista heidän kuitenkin tulisi vastata. Läheskään kaikissa organisaatioissa ei ole omaa henkilöstöjohtajaa. Mikäli johtajan tehtäväkenttään ei ole koskaan kirjallisesti kuulunut muuta kuin taloudellista vastuuta, ei ole ihme jos heidän mielenkiintonsa ei riitä enempään. Aina ei ehkä tunnu myöskään aika taikka muutoin resurssit riittävän monimutkaisten, henkilöstön keskuudessa vallitsevien ongelmien ratkomiin. Onhan helpompaa ajatella, että vahvimmat selviytyvät ja jos on ongelmia, ongelmat ovat ihmisten itse aiheuttamia; kenties jopa henkilökohtaisia ongelmia, jotka kukin hoitakoon itse.

Elämme jatkuvassa muutoksessa ja se tuo haasteita erityisesti johtajille. Heidän tulee kyetä johtamaan tehokkaasti muutoksessa sekä asettamaan myös itsensä osaksi muutosta. Heidän tulee ymmärtää, että myös johtajan tulee kehittyä ja oppia uutta. Ei riitä, että alaisilta odotetaan taitoja sopeutua muutokseen ja kehittyä muutoksessa oikeaan suuntaan kun resurssien vähetessä vaatimukset vain lisääntyvät. Johtajilla tulisi olla taito ymmärtää alaisiaan ja tahto kannustaa ja kunnioittaa heitä, kun vaatimukset jatkuvasti kasvavat. Johtajilta odotetaan, että he jatkuvan muutoksenkin keskellä saavat alaisensa tekemään huipputuloksia, tai ainakin parhaansa. Heidän tulisi näin ollen sisäistää, että tämä ei voi onnistua ainakaan pitkällä tähtäimellä siten, että alaisille jatkuvasti vain luodaan valtavia suorituspaineita yhä paremman tuloksen tekemisestä.

Epäinhimillinen, jatkuva paineiden luominen lisää virheiden todennäköisyyttä ja huonontaa työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Moni työntekijä jaksaa johdon toimesta tämän kaltaista toimintaa pitkään, mutta lopputuloksena voi olla ja usein on, että organisaatio on itse lopulta kärsijä pitkien sairauslomien määrän kasvaessa. Pahimmillaan organisaatio vielä menettää parhaita tuloksentekijöitään. (Ojala, Ahonen, 2003, 95)

3.4 Ikäjohtaminen

Ikä vaikuttaa asenteisiin. Ikä vaikuttaa siihen, kuinka jatkuvaan muutokseen suhtaudutaan. Nuoremmille on usein helpompaa hyväksyä muutos ja tottua jatkuvaan muutokseen. Nuori oppii kaiken aikaa, jolloin oppiminen itsessään on tiedostettu tarve, jopa yhteiskuntakelpoisuuden edellytys. Vanhempi ihminen, joka on ollut työelämässä jo pitkään, koulunsa käynyt, ja lisäksi ehkäpä vielä lisäkouluttanut itseään työn ohessa, saattaa ymmärrettäen tuntea vastenmielisyyttä ainaista muutosta kohtaan. Tässä tilanteessa tulee helposti tunne, että mikään ei riitä. Useimmat asenteiden kanssa painiskelevat ikääntyneemmät työntekijät kuitenkin yrittävät yhtä kovasti kuin nuoremmat. He myös pärjäävät erittäin hyvin. Asetelmassa astuu jälleen mukaan työhyvinvoinnista huolehtimisen tärkeys, kun työntekijät ikääntyvät. Miten toimia kun työväestö ikääntyy? Jälleen suurin vastuu on johtajilla.

Pessi toteaa, että työntekijän arvostaminen koostuu monista seikoista ja työilmapiiriin perusilme syntyy ihmisten käyttäytymisestä. Monella tapaa avainasemassa on ylin johto, sillä johtajan käytös saattaa toimia jopa esimerkkinä. Mikäli johdon asenne siis ikääntyvää työväkeä kohtaan on negatiivinen, se helposti tarttuu työntekijöihin. (Pessi, 1999, 25)

Ikä vaikuttaa joskus myös jaksamiseen. Toisinaan ikääntyneempi työntekijä on huomattavasti nuorempaa tehokkaampi. Ikä tulisi kyetä huomioimaan ensisijaisesti positiivisena asiana, ei rasitteena. On hyvin ristiriitaista, kun työpaikkailmoituksissa haetaan mahdollisesti vastavalmistunutta, mutta toisaalta jo kokenutta erikoisosaaajaa. Mihin katoaa kokemuksen arvostus kun päästään tiettyyn ikään? Ennakkoluuloisesti oletetaan tietyn iän ylittäneestä ihmisestä asioita kuten, että oppimishalua tai -kykyä ei enää ole, eikä edellytyksiä pärjätä jatkuvassa muutoksessa.

Ennakkoluulot vaikuttavat kaikkien ikäryhmien palkkaamisessa, vielä siinäkin vaiheessa kun valinta on tehty. Kuinka tämä työntekijä tulee suoriutumaan työtehtävistään? Jokaisessa ikäryhmässä kun on omat riskinsä. Tämän kaltainen ajattelu aiheuttaa epäluottamusta ikääntyvää työväkeä kohtaan ja vaikka epäluottamusta ei suoraan työntekijälle osoitettaisi, tämä useimmiten sen vaistoa. Epäluottamus aiheuttaa epävarmuutta, ja jälleen lisää virheiden mahdollisuutta. Työntekijän pitäisi lähtökohtaisesti voida luottaa itseensä ja taitoihinsa iästä

riippumatta. Siten, että ei tarvitse jatkuvasti tuntea itseään vajavaiseksi ja epäpäteväksi hoitamaan työtehtäviään.

Ikääntyvillä työntekijöillä on kylliksi paineita suoriutumisestaan nuoruutta ihannoivassa yhteiskunnassa. Näitä paineita saattaa syntyä jo viisikymppisten ajatuksissa. Ikääntyvillä työntekijöillä on aiheellisesti pelko siitä, että menettävät työpaikkansa kun nuorempia (ja ehkä edullisempia) työntekijöitä otetaan tilalle. Toisilla ikääntyvillä työntekijöillä kuitenkin on, ja nuoria useammin, muutosta kohtaan turhan negatiivinen asenne. Tämä ei helpota ikääntyvän ihmisen työelämässä pitämistä eikä ikäjohtamista. Muutokseen sopeutumista ja uuden oppimista odotetaan kaikilta ikäluokilta ja kaikissa työtehtävissä, ikään katsomatta. Tätä asiaa ei kukaan ole päättänyt ikääntyvän tai muuten vain muutosta kammoksuvan työntekijän päämenoksi, sillä liike-elämässä on pakko kyetä elämään muutoksessa ja olla oppimiskykyinen. Teknologian kehittyessä on selvää, että kaikki vähänkään siihen liittyvä elää jatkuvassa muutoksessa. Tämä ilmiö on globaali.

Ei kuitenkaan voida ennakkoluuloisesti olettaa, että ikääntyvä työntekijä olisi muutosvastainen tai oppimiskyvytön. Ikääntyvissä työntekijöissä on suuresti potentiaalia. Heillä on arvokas ja korvaamaton, pitkä työ- ja elämäkokemus. Heillä voi sitä paitsi olla nuorempaa ikäpolvea paremmat taidot nähdä kokonaisuuksia, inhimillistä asioita ja pitää johdot käsissään siten, että liike-elämässä säilyisi jonkinlainen (inhimillisyyden) tasapaino.

Nuorilla on usein suuri tarve edetä, edistyä, mennä kaikessa eteenpäin ja kehittää kehittämästä päästyään, kun tulisi olla taito myös pysähtyä miettimään. Ikääntyvällä työntekijällä saattaa olla tarve sulatella muutosta ja uusia asioita kuten myös uuden oppimista hieman pidempään, mutta sen ei tarvitse olla yrittystä tai organisaatiota rasittava asia. Kaikkien kannalta olisi parasta ymmärtää, että työt eivät tekemällä lopu eikä maailma kaadu siihen, että jollakin työntekijällä joskus kestää muutaman minuutin tai päivän pidempään sisäistää jokin asia. Korkeampi ikä ei ole ruumiinvamma tai merkki alentuneesta älykkyydestä, vaikka heillä saattaakin olla nuorempaan työntekijään nähden vanhanaikaiselta tuntuja mielipiteitä. Nämä mielipiteet ja niiden mukaan toimiminen voisi monessa tapauksessa olla paljon tuotteliampaa kuin nykyisten näkemysten mukaan toimiminen.

Pessin teoksessa on myös aforismeja, joista yksi kuuluu: "muutoksen ei tarvitse merkitä turvattomuutta, vaan se voi merkitä uutta turvallisuutta." (Pessi, 1999, 36) Turvallisuuden tunne on ikääntyville tärkeää, sillä heillä on jo muodostunut kyky nähdä kokonaisuuksia siten, että he osaavat antaa oikeille asioille niiden ansaitseman arvostuksen.

Nykymaailmassa on liian kova kiire edetä kaikessa. Vielä saattaa koittaa aika, kun kaiken edistymisen keskellä kompastutaan jatkuvaan eteenpäin pyrkimiseen. Viisas, ei edistysenvas-

tainen, mutta paljon liike-elämässä kokenut isäni sanoi, että mikäli hänen ennustuksensa käyvät toteen, jonakin päivänä löydämme vielä itsemme pelloja kyntämästä, itsellemme ravintoa luomasta. Palaamme alkuun, kun jatkuva edistys ja tekeminen eivät yksinkertaisesti tuota enää minkäänlaista tyydytystä.

Tämä äärimmäinen esimerkki oli harmiton ennustus, eikä suinkaan kerro menetetystä luovuudesta, päinvastoin. Mutta esimerkki pysäyttää pohtimaan tätä päivää ja nykyistä liike-elämää hieman erilaisesta näkökulmasta. On mielenkiintoista pohtia, mihin maailmamme on menossa, kun monessa mielessä syystäkin kummastellaan, miksi mikään ei enää riitä. Tämän kaltaisen ajatusmaailman on ihminen itse luonut.

Ei ole ihme jos ikääntyvät työntekijät kokevat ahdistusta ainaisesta eteenpäin menemisestä ja tuloksen tekemisestä, kun yhteiskuntamme puoltaa tätä ajattelua. Ikääntyvillä on puolellaan pidempi elämäkokemus, jonka perusteella he tietävät ja ymmärtävät, että jatkuva edistys ja muutos eivät voi loputtomasti jatkua niillä ehdoilla, kuin se tänä päivänä vielä jatkuu.

Pessi luettelee työilmapiirin osatekijöistä niitä, jotka sitä parantavat ja joilla ei käsitykseni mukaan pitäisi olla mitään tekemistä iän kanssa: käytös tulee olla työntekijää arvostava ja kunnioittava, terve turvallisuuden tunne on oltava, työn vaativuus ja määrä tulee vastata yksilön taitoja ja kykyjä, on etsittävä pätevin henkilö kuhunkin tehtävään, on järjestettävä jatkokoulutusta estämään ikäpolvien välisiä ristiriitoja sekä kehitettävä työyhteisön harrastus- ja virkistystoimintaa tukemaan henkilön fyysisen ja psyykkisen kunnan ylläpitoa ja henkilöstön yhteenkuuluvuutta. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää ottaa huomioon ihmisen ikä, mutta se tulisi ottaa huomioon siinä yhteydessä, kun ensin huomioidaan yksilö. Näin ei keskittyminen kohdistu liikaa ikään, joka usein on pelkkä numero. (Pessi, 1999, 116 - 117)

Olisiko liike-elämässä aika alkaa pohtia jonkinlaista keskitietä, jossa kehitystä ei estettäisi, mutta myös ihmistä maltettaisiin hiukan ajatella? Tämän kaltaisia pehmeitä arvoja moni väheksyy, mutta siitä ei olisi liike-elämän kannalta suurta haittaa, mikäli johtajamme oppisivat arvostamaan myös näitä pehmeämpiä arvoja. Ihmisillä on aina ollut ja tulee aina olemaan omat näkemyksensä. Näin tuleekin olla. Poikkeavat mielipiteet ja näkemykset, kun ne ovat hyvin perusteltuja, eivät ole ongelman ydin. Ongelman ydin on se, jos ei kyetä hahmottamaan kokonaisuuksia siten, että inhimillisyys on osa sitä. Merkittävää edistystä olisi jo, jos toisenlainen näkemys suostuttaisiin edes näkemään. Ihminen ei usein halua nähdä poikkeavaa mieltä pidettävänä pohdinnanarvoisena eikä siten ainakaan ole valmis käyttämään kallista aikaansa sen enempään tarkasteluun. Tämän kaltaisen tapa ajatella on itse asiassa kaikenlaista muutosta ja oppimista vastustava, hyvässä ja pahassa.

Liiallinen radikaalisuus ei ole koskaan ollut hyvästä. Suurilla historiallisilla, hyvää aikaansaaneilla henkilöillä on ollut yhteistä se, että he ovat vahvoista mielipiteistään huolimatta nähneet kokonaisuudet ja kyenneet tarkastelemaan asioita useasta näkökulmasta. Liika radikaalisuus ei kuitenkaan katso ikää. Ääriajattelua ilmenee kaikissa ikäluokissa.

Yrityksissä ja organisaatioissa erityisesti ikäjohtaminen vaatii sitä, että mustavalkoisuudesta pyritään eroon. Nuoruus ei aina merkitse naiiviutta eikä korkeampi ikä sitä, että aivot toiminta olisi välttämättä hitustakaan hidastunut. Ojala ja Ahonen toteavat, että ikääntyminen on yksilöllistä, eikä normaaliin vanhenemiseen tutkitusti kuulu älyllisten toimintojen merkittäviä muutoksia. (Ojala, Ahonen, 2003, 110)

Yleisimmät iän tuomat muutokset aivoissa liittyvät lähimuistin heikkenemiseen, aistitoimintoihin, kognitiivisiin toimintoihin ja motoriikan hidastumiseen. Pysyvien muistijälkien lisääntyminen (rappeutuvien tilalle) ja aivojen tietorakenteiden kehittyminen aiheuttavat sen, että ikääntyvät ihmiset hahmottavat monimutkaisia asiakokonaisuuksia paremmin kuin nuoret. Omaan elämäkokemukseeni perustuva aikaisemmin esittämäni väittämä on siis myös tieteellinen tosiseikka. Äitini puolen isovanhemmat elävät vielä vaille 80 vuoden ikäisinä täysijärkinä ja heidän kanssaan keskustellessaan voi huomata, että heidän tapansa käsitellä asioita on hyvin monipuolinen ja perustuu pitkään kokemukseen. Asiat, joista joskus saatamme väitellä, koskevat lähinnä seikkoja, jotka muutos on tuonut tullessaan yhteiskuntaamme ja elämäämme – ja muutoksia, joiden kanssa meidän nuorten on pakko elää, vaikka isovanhempamme mielestä vanha tapa olisi parempi. He ymmärtävät edistyksen ja muutoksen, mutta eivät ehkä haluakaan nähdä kaikkea sitä erilaisuutta, mitä kaikinpuolinen muutos on tuonut tullessaan. Tämä on ymmärrettävää.

On kuitenkin myös ymmärrettävää, että meidän nuorempien on itsemme ja mielenterveytemme kannalta pakko, kuten myös järkevintä, sopeutua jatkuvaan muutokseen ja pyrkiä hyväksymään maailma sellaisena, kuin se on nyt. Työyhteisöjen kannalta olisi tärkeää, että erilaisuutta ja moninaisuutta opittaisiin arvostamaan, ja myös ihmisen iän korostaminen loppuisi, sillä ikä ei ole aivotuiminnan toimivuuden kannalta kyllin merkittävä seikka. Erilaiset aivot tutkitusti myös soveltuvat erilaisiin tehtäviin. Miesten ja naisten aivoissa on omat eroavuutensa, mutta tätä suuremmat erot aivotuiminnassamme ovat muodostuneet kasvuympäristömme sekä koulutuksemme kautta. (Ojala, Ahonen, 2003, 110 - 112)

Ikä saattaa lisätä näkemyseroja. Ikääntyvän väestön mielestä nuorempi sukupolvi on päässyt helpolla. He taistelivat saadakseen lomat, jopa ravintoa ja katon päänsä päälle. Nämä mainitut asiat saattavat olla monessa tapauksessa meille nuoremmille itsestään selvyksiä, mutta taistelemme jokapäiväisessä elämässämme hieman toisenlaisten ongelmien parissa. Näitä ovat muun muassa fakta, että mikään koulutuksen- tai ihmisluonteen vahvuuksien määrä ei

tänä päivänä tunnu enää riittävän. Mielenterveysongelmat kasvavat huolestuttavaa vauhtia. Osalta ikääntyvän väestön jäseniä on ehkä jäänyt havaitsematta seikka, että kasvavien mielenterveysongelmien syynä ei ole ihmisen lisääntynyt heikkous, vaan nimenomaan yhteiskunnassa tapahtuneet ja edelleen tapahtuvat negatiiviset muutokset. Nämä muutokset esimerkiksi yleisessä yhteiskunnallisessa ajattelussa herkästi ajavat meidät siihen pisteeseen, että emme enää tunne olevamme mitään, vaikka olisimme kuinka paljon. Kuka sitten on pätevä arvioimaan sitä, onko joku päässyt elämässä helpommalla? Ongelmia on jokaisessa sukupolvessa ja jokaisen sukupolven ongelmat varmasti tuntuvat hyvin raskailta niitä kohdatessa, niiden luonteesta riippumatta.

Se osa johtajistamme, jotka kuuluvat itse ikääntyvään työväestöön, ehkä tuntevat, että nuorempi sukupolvi ei ymmärrä perimmäisen johtajuuden merkitystä – käskytystä ja hierarkkista ilmapiiriä. Nuorempi sukupolvi taas on kaikissa kouluasteissa opetettu ajattelemaan eri tavoin. Aktiivisuuttamme lisää, meille tuo turvallisuuden tunnetta ja meistä tuntuu merkittävältä työskennellä oppivassa organisaatiossa, jossa jokainen johtaa myös itse itseään parempiin suoriin ja tuntee luottamusta johdon taholta. Oppivassa organisaatiossa esimerkiksi käskyts katsotaan täysin vanhanaikaiseksi. Nuoremman sukupolven johtajisto ei taas välttämättä osaa arvostaa ikääntyvän työväestön korvaamatonta kokemusta, vaan saattaa katsoa sen osittain jopa edistystä estäväksi tekijäksi.

Kummassakin katsantotavassa on vahvuutensa ja kumpaakin tarvitaan. Nämä kaksi tapaa ajatella siitä, millainen johtajuus on oikeanlaista, ovat erilaisia, mutta kummassakin on puolensa. Jämäkkyyttä tarvitaan, mutta turhasta käskytyksestä tulisi päästä eroon. Johtajuus ei siis ole vielä sitä mihin tänä päivänä hyvinä pidettyjen teorioiden perusteella tulisi pyrkiä, sillä näissä kahdessa johtamistavassa ja ajattelutyyliä on liikaa ristiriitoja. Ristiriitojen kanssa on silti opittava elämään, kun vastakkain ovat usein pitkä kokemus ja tietotaito, sekä lyhyempi kokemus mutta viimeisin tietotaito. Vanhanaikaisempien johtajien tulisi kuitenkin jo ymmärtää, että liika hierarkkisuus siihen liittyvine käytösmalleineen ei vie yhteiskuntaamme eteenpäin. Asia on päinvastoin.

3.5 Palkitsemisjärjestelmät

Hyvin tehty työ voidaan palkita antamalla positiivinen palaute (kirjallinen tai suullinen), rahallinen korvaus, enemmän vastuuta tai tietynlaisessa tilanteessa jopa ylennys. Joissakin organisaatioissa on myös tapana antaa työntekijälle erilaisia ei-taloudellisia palkintoja. Palkitsemistavat eivät aina sisällä rahallista korvausta, mutta voivat olla sitäkin motivoivampia.

Bonuspalkkausjärjestelmä on rahallista korvausta sisältävä palkitsemisjärjestelmä. Peruspalkka ei aina välttämättä ole (työtehtävästä riippuen) kovin korkea, mutta onnistuneesta työstä

voi saada tuntuvat bonukset. Tällä tapaa työskentelevän, kuten myöskään provisiopalkkauksella työskentelevän, tulot eivät aina ole kovin varmalla pohjalla, joten työskentelytapa sopii hyvin vain sellaisille, jotka eivät koe liian suuria paineita hankkiessaan elantoaan näin. Tulospalkkaus on yksi bonuspalkkauksen osa, eli peruspalkan päälle maksetaan tietty korvaus sen mukaan kuinka hyvää tulosta henkilö tehnyt. Tulospalkkion saa, mikäli ennalta asetetut tavoitteet saavutetaan. (Kauhanen 2003, 126)

Hyvä myyntimies on erinomainen esimerkki kannattavasta bonus/provisiopalkkauksella työskentelevästä henkilöstä; taitava myyjä voi ansaita todella hyvin. Hyöty on molemminpuolinen, sekä yritys että provisiopalkkainen myyjä voivat hyötyä järjestelmästä enemmän kuin soveltamalla esimerkiksi tavallista kuukausipalkkausjärjestelmää.

”Optiojärjestelyssä yhtiön yhtiökokous päättää yhtiön osakepääoman korottamisesta siten, että tietyillä yhtiön palveluksessa olevilla henkilöillä on oikeus myöhemmin merkitä yhtiön osakkeita etukäteen määritetyillä ehdoilla.” Kauhanen katsoo palkitsemisen johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. (Kauhanen, 2003, 131)

Yle Tv 1, A - talk keskusteluohjelmassa torstaina 9.4.2009 Fortumin suurista optioista puhuttaessa Juhani Kauhanen oli yksi keskustelun jäsen. Hän nimenomaan täsmensi, että vaikka palkkiojärjestelmät ovat erinomainen motivaatiota lisäävä tekijä, niiden tulisi olla kohtuullisia. Tässäkin asiassa on siis menty liiallisuuksiin. (Yle Tv 1, A - talk 9.4.2009)

Henkilöstörahasotot ovat järkevä tapa jakaa yrityksen tai organisaation voittoa myös henkilöstön käyttöön. Yli 30 hengen organisaatio voi siirtää osan voitostaan henkilöstörahasoton, jonka jäsenenä on koko henkilöstö, jollei johtoa ja määräaikaista henkilöitä ole säännöissä suljettu pois. On myös lukuisia muita ei-taloudellisia tapoja palkita, joilla on oma merkityksensä. Työuraan liittyviä palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi uran joustavuus, itsensä kehittäminen ja työ ylipäänsä. (Kauhanen, 2003, 130)

Mikä henkilöstöä lopulta eniten motivoi? Vartiainen ja Kauhasen teoksesta Palkitseminen globaalissa Suomessa, voi tarkastella erinäisiä, varhaisia motivaatioteorioita, joista itse nostaisin esiin Vroomin (1964) odotusarvoteorian, Locken (1968) päämääräteorian sekä McClellandin (1971) tarveteorian. Näissä teorioissa piilee totuuksia, jotka pätevät yhä edelleen.

Vroomin odotusarvoteorian mukaan työntekijä arvioi, kuinka hyvin työ vastaa odotuksia, mikä on työsuorituksen palkkio sekä sitä miten tavoiteltavana työntekijä pitää palkkiota. Locken päämääräteorian mukaan työntekijä pyrkii saavuttamaan asettamiaan päämääriä saavuttaakseen tärkeinä pitämiään asioita. Locken teorian pohjalta on tehty tutkimuksia, joiden mukaan

haasteelliset ja täsmälliset tavoitteet motivoivat parhaiten. Työntekijä myös sitoutuu voimakkaammin työhönsä, jos hän voi itse vaikuttaa tavoitteisiinsa. McClellandin tarveteorian mukaan ihmisellä on halu menestyä ja ylittää itsensä. Suoriutuminen ja saavuttaminen ovat palkkioita tärkeämpiä. Tähän itsekin yhdyn. Tarveteorian mukaan suoriutumisen tarve vie ihmisen haastaviin työtehtäviin. Ihminen, jolle valta on tärkeää, haluaa korkean sosiaalisen aseman ja arvostusta. Ihminen, jolle sosiaaliset tarpeet ovat tärkeitä, kaipaavat yhteistyötä ja sosiaalista vuorovaikutusta. (Vartiainen, Kauhanen, 2005, 133 - 134)

Henkilökohtaisesti koen, että lähtökohtaisesti paras tapa palkita hyvästä työstä on ajoittainen suullinen, positiivinen palaute sekä mahdollisuus työskennellä asianmukaisessa työympäristössä ja erityisesti terveessä työilmapiirissä. Palautetta tulisi saada myös positiivisessa mielessä eikä pelkästään silloin, kun löydetään ihmisessä kehittämisen tarve. Taloudellinen tapa palkita on toki tärkeä, mutta se ei saisi liikaa ohjailla ihmisen motivaatiota tehdä parasta mahdollista jälkeä.

3.6 Työntekijän sitouttaminen

Tilanteissa, joissa organisaatio on työntekijänsä panokseen ja tuloksiin hyvin tyytyväinen, organisaation edun mukaista on pyrkiä sitouttamaan työntekijä organisaatioon. Sitouttaminen luonnistuu tilanteissa kun työntekijän sekä työpaikan arvot kohtaavat. Yritykset ja organisaatiot voivat jo rekrytointivaiheessa työpaikkailmoituksia laatiessaan ilmaista arvonsa, sen lisäksi, että ilmaisevat työnhakijalta odotettavat ominaisuudet, työkokemuksen ja koulutustason. "Sitouttaminen on parhaimmillaan sitä, että työntekijän velvollisuudentunne yritystä tai organisaatiota kohtaan kasvaa." (wikipedia.org, 4.2.2009)

Kun organisaatio katsoo kannattavaksi pyrkiä sitouttamaan työntekijän palvelukseensa, ei ole enää kysymys pelkästään siitä, että organisaation ja työntekijän välillä vallitsee työsopimus. Pyrkimyksenä on, että edellä mainittujen välillä vallitsee niin sanottu sanaton sopimus oikeiden arvojen mukaisesta työskentelytavasta yrityksen tai organisaation parhaaksi. Vaikka tänä päivänä on helppo sanoa, että kukaan ei ole enää korvaamaton, organisaation arvojen kannalta oikeanlainen työntekijä tulisi pyrkiä pitämään. Sitouttaminen on paikallaan kun työntekijä on organisaation kannalta niin tärkeä, että hänen korvaamisensa on vaikeata tai kannattamatonta. (wikipedia.org, 19.4.2009)

3.7 Henkilöstön kehittäminen

Kun muutoksesta on tullut pysyvä olotila, edellyttää se kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumiskykyä. Osaamisen kehittäminen on siis jo entistä useammalla organisaatiolla osa strategiaa ja sen toteuttamista. Jokaisella henkilöstön jäsenellä

tuleekin olla oma kehityssuunnitelmansa, jossa määritellään organisaation odotukset ja henkilökohtaiset odotukset. Kaikilla meillä on kehittämisen varaa, mikään tietotaidon määrä ei tee meistä täydellisiä. Henkilöstön kehittäminen lähtee siitä, kun uusi työntekijä tulee taloon ja hänet perehdytetään työtehtäviinsä, mutta perehdytystä tulee tapahtua myös silloin, kun työntekijä vaihtaa toisiin työtehtäviin ja mieluiten myös mahdollisen työnkuvan laajentamisen yhteydessä.

Kehittämismenetelmiä on useita, joista osa tuli mainittua jo aikaisemmin. Kauhasen teoksesta ilmenevät työpaikalla toteutettavat kehittämistavat, joita ovat sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, työn rikastaminen, työn laajentaminen, vastuulliset erityistehtävät, kouluttaminen, perehdyttäminen, mentorointi ja jokapäiväinen johtaminen. Samaisessa teoksessa luetellaan työpaikan ulkopuolella toteutettavat henkilöstön kehittämismenetelmät, joita ovat: opintokäynnit, ammattilehdet, ammattikirjallisuus, itseopiskeluohjelmat, opiskelu oppilaitoksissa, opiskelu kouluorganisaation järjestämällä kursseilla sekä monimuoto-opiskeluohjelmat (mm. verkko-opiskelu). (Kauhanen, 2003, 141 - 150)

3.7.1 Kehityskeskustelut

Jo lähes kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa sovelletaan kehityskeskusteluita osana henkilöstön kehittämistä, työnantajan ja työntekijän välistä kommunikointia ja tapaa tarkkailla työtilanteita. Kehityskeskustelussa käydään läpi työntekijän osaaminen, vahvuudet, heikkoudet sekä alueet, joissa tulisi pyrkiä kehittymään. Nämä asiat olisi myös rakentavinta käydä kyseisessä järjestyksessä vahvuuksista liikkeelle lähtien.

Kehityskeskustelut ovat aina esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluita. Keskusteluissa käydään läpi työhön ja työtilanteeseen liittyvä kokonaistilanne. Keskustelut käydään säännöllisesti, yleisesti vuosittain. Keskusteluissa pyritään selvittämään, minkä tasoinen työntekijän motivaatio on ja kuinka sitoutunut hän on työhönsä. Kehityskeskustelut saattavat luoda paineita työntekijälle, jos hän kokee keskustelut sellaisina, että mikään tuloksen tekemisen määrä ei riitä ja aina pitäisi vaan kyetä parempaan. Tämä ei kuitenkaan ole kehityskeskusteluissa päämääränä, silloin kun ne toteutetaan asianmukaisesti. Kehityskeskusteluissa tulisi molemmille osapuolille tulla selkeä käsitys työtilanteesta ja työnantajan sekä työntekijän odotuksista. Jos kehityskeskustelut toimitetaan asianmukaisesti, ne parhaassa tapauksessa tuntuvat työntekijästä avartavilta eivätkä ahdistavilta. (wikipedia.org, 24.3.2009)

3.7.2 Henkilöstön koulutus

Henkilöstön lisäkouluttaminen kannattaa aina kun asiat muuttuvat nopeasti, mutta jokaisessa yrityksessä tai organisaatiossa ei ole siihen mahdollisuutta. Kouluttautua voi myös omaehtoi-

sesti, omalla kustannuksella, mutta yleensä organisaation luvalla. Mikäli kuitenkin yritys tai organisaatio lupautuu maksamaan työntekijänsä lisäkoulutuksen, on työntekijällä usein velvollisuus pysyä organisaation palveluksessa tietty aika. Esimerkitapauksessa Helsingin käräjäoikeus koulutti erään toimistosihteerin ammattikorkeakoulututkintoon. Kyseisen toimistosihteerin tuli pysyä Helsingin käräjäoikeuden palveluksessa valmistumisesta lukien kaksi vuotta. Koulutus oli myös eräänlaista työn rikastamista, kun kyseinen toimistosihteeri oli toiminut organisaation palveluksessa samoissa työtehtävissä jo useita vuosia.

Merkittävä osa henkilöstön koulutusta on myös tiedon siirto yrityksen tai organisaation sisällä. Kauhanen mainitsee teoksessaan mentoroinnin, jonka avulla kokenut työntekijä siirtää tietoaan ja kokemustaan nuoremmalle tai ei niin kokeneelle työntekijälle. Mentoroinnissa on siis kyse myös elämänviisauksien siirrosta. (Kauhanen, 2003, 150)

Tämä ehdottoman tehokas tapa opettaa ja kasvattaa ei kuitenkaan toimi, mikäli työntekijä panttaa tietojaan eikä tahdo siirtää sitä toiselle, esimerkiksi pelosta menettää asemansa. Tämän kaltaista toimintaa kohtaa työelämässä ikävän usein. Sitä mitä itsellä ei ole, ei toisellakaan saisi olla, tai se mitä itsellä on, ei siitä kenenkään anneta hyötyä. Me olemme pääosin rehellisiä ja ahkeria, mutta avoimuus joskus puuttuu ja aito tahto auttaa. Liian moni meistä ajattelee aina ensimmäisenä vain omaa parastaan. Nämä mainitsemi seikat näkyvät erityisesti työelämässä ja ovat ikävästi osaltaan estämässä kehitystä.

Itselläni oli työpari, joka oli hyvin avulias ja hoiti työnsä suurella vakavuudella. Hän ei kuitenkaan koskaan halunnut auttaa näyttämällä kuinka asia tehdään, vaan teki itse nopeasti, jotta toinen ei ehtinyt sitä näkemään, saati oppimaan. Tämä tapa viestii pelosta menettää saavutettu asema. Työparini vastasi osaltaan organisaation ATK-tukitoimista ja näissä asioissa hän ei missään nimessä tahtonut jakaa tietojaan. Muussa, tavallista työnkuvaa koskevissa asioissa hän kuitenkin suostui opettamaan. Hän ilmeisesti pelkäsi, että joku toinen ottaisi hänen paikansa opittuaan liikaa ATK – tukitaitoja. Todellisuudessa hän aiheutti näin toimiessaan tilanteita, että hänen poissa ollessaan saattoi pienimmistäkin ongelmista johtuen työ estyä. Näitä asioita hän olisi halutessaan voinut opettaa jokaiselle päätetyöskentelijälle, paikkaansa menettämättä.

3.7.3 Johdon kehittäminen ja oppiva organisaatio

Kauhasen (2003) mukaan johdon kehittämisen ensimmäinen osa on samanlaista kuin muunkin henkilöstön eli tietotaidon kehittämistä yksilöllisesti. Toinen osa on koko johdon kehittämistä, tarkennettuna strategisten tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaistamista yhdeksi organisaatiokulttuuriksi. Tämä tapahtuu johdon koulutuksella, sisäisillä johtajasiirroilla, mentoroinnilla, urasuunnittelulla ja palkitsemisjärjestelmillä.

Katson, että jokaisen yrityksen tai organisaation johdon tulisi kehittää itseään toimimaan oppivan organisaation käsitysten mukaisesti toimivaksi. Oppivan organisaation käsitteistö tulisi ottaa yhteisiksi arvoiksi ja perustaksi johdon ja koko henkilöstön toiminnassa. Kauhanen määrittelee oppivan organisaation käsitettä seuraavasti. Oppiva organisaatio osaa hyödyntää kaiken organisaation oppimiskyvyn ja kykenee luomaan oppimista kannustavan ilmapiirin, sen jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa ja havaitessaan virheitä korjaavat niitä uusimalla toimintatapoja. Oppivassa organisaatiossa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää ja omaa käyttäytymistä osataan muunnella uusimman tiedon ja näkemyksen mukaan. Oppiva organisaatio kannustaa kokeilemaan, sallii virheitä ja edistää ideointia – jokaisella on mahdollisuus kehittyä, ja oppia yhdessä siten, että oppiva organisaatio auttaa jokaista jäsentään ja uudistuu jatkuvasti. (Kauhanen, 2003, 151 - 153)

4 HYVÄ ASIAKASPALVELU KRIITTISENÄ MENESTYSTEKIJÄNÄ

Reinboth määrittelee asiakaspalvelun yhä tärkeämmäksi tekijäksi markkinoilla erottautumiseen. Reinbothin mukaan hyvä asiakaspalvelu edellyttää jatkuvaa panostusta jokaiselta organisaation jäseneltä. Reinboth huomioi hyvän asiakaspalvelun moninaisuuden ja toteaa, että yleisimmin huonon asiakaspalvelun syyksi löydetään puutteet asiakaspalvelijan asenteessa. Kuitenkin ihmisen persoonallisuudella, tilannetekijöillä sekä ympäristön asettamilla normeilla on asennetta suurempi merkitys ihmisen käyttäytymiselle.

Reinboth täsmentää, että hyvän asiakaspalvelun perustana on henkilökunta, jolla on riittävät taidot hallita asiakastilanteita. Nämä taidot voi saavuttaa opiskelemalla ja käytännön oppimisella, mutta myönteinen asenne kehittyy lopulta parhaiten työssä onnistumisista. (Reinboth, 2008, 5 - 8)

Useimpien organisaatioiden ja yritysten menestyksen ja pelkästään olemassaolon ehto on tyytyväinen asiakas. Mielestäni asiakaspalvelu ei voi olla parasta mahdollista, mikäli asiakaspalvelija eli työntekijä, ei voi hyvin. Näin ei saisi olla, sillä mikään ei saisi vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun laskevasti. Käytännössä huono asiakaspalvelu kuitenkin näkyy ja tuntuu; aivan liian usein törmää hyvin heikkoon asiakaspalveluun. Asiakasta kohdellaan huonosti ja, vaikka asiakas antaisi palautetta, se ei ehkä johda mihinkään.

Huono ilmapiiri tai kohtelu työpaikoilla ei kuitenkaan ole ainoa asia, mikä vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun. On ihmisiä, jotka eivät vain yksinkertaisesti sovi asiakaspalvelutyöhön, mutta tekevät sitä silti. Sosiaaliset taidot tulisi tutkia tarkemmin asiakaspalvelutyöhön pyrkiviltä, vaikka yksi suurimpia syitä varmastikin huonon asiakaspalvelun olemassaoloon on se, että

asiakaspalvelutyöt, kuten kassatyöt, ovat helpoiten esimerkiksi opiskelijoiden saatavilla taikka niiden keskuudessa, joilla ei ole koulutusta.

Ammattitaidottomasti käyttäytyvä lähikaupan kassa ei välttämättä kuitenkaan ole este yrityksen menestykselle, sillä moni meistä suuntaa lähikauppaan säännöllisesti joka tapauksessa. Toisena parempana esimerkkinä käyttäisin puhelinoperaattoria, joka esimerkiksi itselläni on. Operaattorin kanssa on ollut kahden vuoden määräaikaissopimuksen aikana niin paljon ongelmia, että sitä ei uskoisi todeksi. Joka kerta kun operaattorille on pitänyt ottaa puhelinyhteys, jonotus on kestänyt vähintään puoli tuntia. Useimmat, itsestä riippumattomat ongelmat eivät myöskään ole korjautuneet yhteydenotolla operaattorille, eivät edes vielä useiden puheluiden ja jonotusten kautta. Näissä tilanteissa ei juuri auta, vaikka itse asiakaspalvelija toimisi täysin asiallisesti ja kohtelisi kiivastunutta asiakasta hyvin, sillä luottamus kyseiseen yritykseen tai organisaatioon on todennäköisesti jo mennyt.

Hyvä asiakaspalvelukaan ei siis ole aina taie menestyksestä, mutta se on varmasti menestystä edistävä tekijä. Henkilöstön työssä jaksamista ja työhyvinvointia tulisi kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa vakavasti pohtia ja ongelmakohtiin tarttua. Mutta erityisesti työssä jaksamista tulisi seurata silloin, mikäli moni henkilöstön jäsenistä työskentelee jollakin tavalla asiakaspalvelun parissa, asiakaspalvelu on iso osa yrityksen tai organisaation toimintaa - ja hyvä asiakaspalvelu sen olemassaolon ja menestyksen edellytys.

4.1 Mitä on hyvä asiakaspalvelu?

Yksinkertaisimmillaan hyvä asiakaspalvelu on sitä, että asiakkaan tarpeet otetaan huomioon ja asiakasta kohdellaan hyvin. Asiakkaan tarpeet tulee kartoittaa, jonka jälkeen ne pyritään kattavasti täyttämään asiakkaan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Kun kilpailu kovee, on pyrittävä myös tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Asiakas tulisi vielä kyetä pitämään, ja tämä yleensä onnistuu nimenomaan hyvän asiakaspalvelun ja hintalaatusuhteeltaan hyvän tuotteen avulla. Nykypäivänä kuitenkin yhä useammin asiakkaalle on kyettävä tarjoamaan tuote tai palvelu merkittävästi kilpailijaa paremmalla tavalla. Korkean laadun, hyvän hintalaatusuhteen ja esimerkiksi monipuolisen tuotevalikoiman lisäksi hyvä asiakaspalvelu tukee tätä kokonaisuutta.

Tämän päivän asiakas on myös tottunut saamaan palvelua ympäri vuorokauden, joten verkkosivuihin kannattaa panostaa. Niiden selkeys ja monipuolisuus on hyvin tärkeitä. Verkkosivujen laatijat eivät veloita suuria summia ja lisäksi Google mahdollistaa sivun löytämisen suhteellisen helposti ja kohtuullisin kuluin. Useimmat meistä etsiessään yritystä tai tietynlaista tuotetta ”googlettaa” asiansa eli tekee sähköisen haun. Tietyn yrityksen tai tuotteen löytymi-

nen tietyillä hakusanoilla Googlestä maksaa, mutta kohtuullisesti, ja on ehdottomasti hyödyksi.

Itse suoritin työharjoitteluni Cefo - Elementit Oy:lle. Yritys on elementtiasennusten asiantuntija, mutta pk-yritys, jonka asiakaskunta on pääasiassa muodostunut henkilökohtaisten suhteiden kautta. Yrityksen löydettävyyden Googlen kautta on lisännyt tiedusteluista palveluista, mutta toimitusjohtajan mukaan suurimmalta osin asiakaskunta edelleen muodostuu vanhojen liikesuhteiden kautta muodostuneista kontakteista. Kutsukaamme tätä tässä tilanteessa ”puskaradioksi”. Tämä markkinointitapa edellyttää hyvää asiakaspalvelua, sillä kukaan huonoa palvelua saanut ei taatusti edistä kyseisen yrityksen tai organisaation toimintaa siirtämällä tietoa eteenpäin hyvästä tuotteesta ja toimivasta, laadukkaasta palvelusta. Kyseisen yrityksen liikevaihdosta päätellen yritystoiminta on aktiivista, ja kokemukseni mukaan jopa vilkasta. Liikevoitosta päätellen tuote ja palvelut ovat erinomaisia eikä puskaradion tai hyvän asiakaspalvelun merkityksellisyttä voi kiistää.

Hyvä asiakaspalvelu on siis sitä, että asiakastyössä olevat työntekijät käyttäytyvät hyvien käytöstapojen mukaisesti, mutta asiakaspalvelun nostaminen kilpailueduksi edellyttää kokonaisvaltaisempaa paneutumista asiakaspalveluun. Koko palvelukonseptin tulisi olla linjassa strategian ja brändin kanssa niin, että osat tukevat toisiaan. Palvelukonseptin idea taas voi olla asiakkaan yksilöllinen kohtelu tai kaikkien asiakkaiden samankaltainen palvelu. Molemmat voivat olla hyviä vaihtoehtoja, liiketoiminnan luonteesta sekä asiakaskunnasta riippuen. (Reinboth, 2008, 34 - 38)

4.2 Asiakastyytyväisyys

Jokaisen asiakaspalveluyrityksen kannattaa tutkia tai tutkituttaa asiakaspalvelunsa laatu. Ellei sitten kyse ole sen kaltaisesta liiketoiminnasta, josta jatkuvaa palautetta tulee automaattisesti. Mikäli ruokaravintolassa on jatkuvasti paljon asiakkaita ja se menestyy, valituksia tulee hyvin harvoin ja yrityksellä on itselläänkin tiedossaan, että heidän ruokansa on laadukasta ja hintalaatusuhteeltaan puoleensavetävää, on asiakastyytyväisyyttä turha ehkä lähteä tutkimaan, ellei tilanne muutu huonommaksi. Mikäli valituksia ilmenee varsin harvoin, se voidaan jopa tulkita siten, että aina löytyy asiakkaita, jotka eivät edes halua olla tyytyväisiä ja valittavat valittamisen ilosta. ”Asiakas on aina oikeassa”, joten heidätkin tulee huomioda, mutta on hyvä opetella tunnistamaan todelliset ongelmakohdat.

Reinboth muistuttaa, että virhe ja asiakastyytymättömyys on hyvä erotella. Tavara joko täyttää laatuvaatimukset tai ei, mutta palvelun laatu jättää enemmän tilaa yksittäisen henkilön omaan arvomaailmaan ja mielenkiintoon pohjautuville näkemyksille.

Oivallisina esimerkkeinä kahdesta erilaisesta asiakaspalvelusta mainitsen laadukkaana hotellin ja Lidl - päivittäistavaraketjun. Tasokkaissa hotelleissa yöpyminen on lähes poikkeuksetta mukavaa ja asiakaspalvelu tasokasta. Mielestäni on myös kohtuuhintaista, jos voi vieraassa kaupungissa yöpyä etukorttialennuksella tasokkaassa hotellissa 70 - 90 eurolla, kun hintaan kuuluu aamusauna ja monipuolinen buffet - aamiainen. Hinta ei ole halpa, mutta palvelu ja ylipäänsä kokonaisuus tekevät hotelliyöpmisestä hintansa arvoista.

Lidl - päivittäistavaraketjun strategiaan ei ehkä sisälly laadukas asiakaspalvelu, sillä Lidl - ketjun kaupoissa asioimisen yhteydessä ei yleensä voi saada varsinaista asiakaspalvelua. Henkilökuntaa ei ole paljon ja, jos joskus tarvitsisi kysyä jotakin, ei se ehkä onnistu kun koko henkilöstö koostuu yhdestä kassasta. Henkilökohtaisesti olen kuitenkin tyytyväinen Lidl ketjuun, sillä muutaman käynnin perusteella tietää jo mitä Lidl tarjoaa ja kaikki mitä se tarjoaa, se tarjoaa kilpailijaa edullisimmilla hinnoilla. Käyn Lidl - ketjun kaupoissa säännöllisesti hankkimassa tietyt ruokatavarat, jonka lisäksi olen tehnyt äärimmäisen hyviä löytöjä kodin tarvikkeissa huomattavasti edullisimmilla hinnoilla kuin, mitä kilpailijat tarjoavat. Jokainen kodintarvike on myös osoittautunut laadukkaaksi. Lidl - ketjussa asiakaspalvelua ei enää edes kaipaa, sillä tyytyväisyys syntyy selvästi edullisimpien hintojen kautta.

Kun asiakkaita on monenlaisia, ei miellyttäminen ole aina helppoa. Jokainen yritys ja organisaatio voivat kuitenkin tarpeen mukaan ja halutessaan tutkia asiakastyytyväisyyttä eri tavoin. Tutkimuksesta on eniten hyötyä, kun kaikenlainen palaute otetaan käsittelyyn ja tyytymätön asiakas tehdään takuuvarmasti tyytyväiseksi.

Asiakastyytyväisyystutkimus kertoo rehellisesti, onko asiakaspalvelu hyvää ja mitä tulee parantaa. Tämän asian voi mahdollisuuksien mukaan toteuttaa palveluntuottajalla (ulkoistamalla), jolloin jokin asiaan erikoistunut yritys hoitaa asiakaspalvelun laadullisen tutkimuksen. Yritys tai organisaatio voi kuitenkin tutkia asiakaspalveluaan monella tapaa itsekin ja mielestäni hyvin kätevä tapa on luoda Internet-sivustolleen asiakaspalaute-linkki, jota kautta jokainen asiakas voi halutessaan antaa asiakaspalautetta. Edelleen näkee myös yritysten ja organisaatioiden toimitiloissa palautelaatikoita, joihin asiakas voi halutessaan jättää palautteen. Tämä ehkä vanhanaikaisenaakin pidetty tapa on erittäin tarpeellinen ja toimiva, etenkin ikäntyneempien ihmisten keskuudessa, jotka kaikki eivät ole halukkaita opettelemaan tietokoneiden käyttöä, mutta käyttävät silti aktiivisesti erilaisten yritysten tai organisaatioiden palveluita. Heidän, kuten muidenkin asiakkaiden mielipiteet ovat yritykselle tai organisaatiolle äärimmäisen tärkeitä.

Asiakaspalvelun kehittäminen on hyvin haasteellista, kun asiakkaiden odotukset ovat erilaisia. Reinboth toteaa, että asiakaspalvelun kehittämiseen osallistuu jokainen organisaation jäsen,

vaikka ei edes kohtaisi asiakasta. Yrityksen toiminta on ketju, ja se kuinka ketju toimii, näkyy asiakkaille palvelun laatuna. (Reinboth, 2008, 96, 109)

4.3 Laadun ylläpito

Laadun ylläpito ja laadunhallinta käsitteinä sisältävät hyvin paljon asioita. Laadun ylläpito saattaa vaikuttaa kaukaiselta asialta käsitellessä työhyvinvointia. On kuitenkin aiheellista muutamalla sanalla tarkentaa laadunhallintaa ja perustella, miksi silläkin on oma osansa työhyvinvoinnissa. Laatua ja laadunhallintaa on hyvä tarkastella osana yrityksen tai organisaation toimintaa ja strategiaa. Mikäli työntekijä ei luota yrityksen tai organisaation tuotteeseen tai palveluun, voiko hän työskennellä motivoituneesti? Eikö koko liiketoiminnalta putoa pohja pois, mikäli henkilöstö ei voi luottaa ja uskoa sen tuotteeseen tai palveluun?

Käyttökelpoinen, laadukas tuote tai palvelu, on yrityksen tai organisaation olemassaolon ja menestyksen edellytys. Yrityksen tai organisaation henkilöstön on huomattavasti helpompi sitoutua työnantajansa palvelukseen, motivoitua, olla aktiivinen ja työskennellä täysipainoisesti sen hyväksi, mikäli se voi itsekkin luottaa yrityksen tai organisaation tuotteeseen ja/tai palveluun.

Osaava henkilöstö on merkittävä osa laadunhallintaa. Laatu tosin on tänä päivänä häilyvä käsite, sillä me emme aina hae laadussa korkeinta luokkaa, kun markkinat ovat suuret. Tavaraa ja palveluita on paljon tarjolla. Kuluttajalla on useimmiten varaa valita ja mahdollisuus pohtia, missä asiassa juuri hän tahtoo korkeinta laatua ja missä asiassa mahdollisesti riittää heikompi laatu. Siitä huolimatta, että laatu on huonompi, neuvokas kuluttaja pystyy perustelemaan kantansa myös muutoin kuin esimerkiksi vähävaraisuudella.

Esimerkiksi itselleni on tärkeätä, että sänky jossa nukun, on laadukas, mahdollisimman mukava ja juuri oikeanlainen minun henkilökohtaisille vaatimuksilleni, kuten ongelmalliselle selälle. Toisaalta taas, vaatetustani pohtiessani päädyn lähes aina edullisimpaan, sillä olen pitkän kokemuksen perusteella todennut, että halpakin voi kestää. Halpa vaate voi olla mukava ja väritkin kestävät, kun taas kallis merkkituote saattaa mennä nuhjuisen näköiseksi samassa ajassa kun halpa tuote. Urheiluvarusteet ovat mielestäni poikkeus, sillä niissä on laadullisesti suuria eroja, eikä halvalla saa hyvää muutoin kuin alennuksesta. Lenkkeilen lähes päivittäin, joten tiedän millainen asu hengittää ja on silti lämmin ja millaiset jalkineet kestävät, tukevat oikein ja vaimentavat iskua. Pelkästä merkistä on kuitenkin turha maksaa. Henkilökohtaiset laatuvaatimukset selviävät kokeilemalla. On myös niitä, jotka ovat valmiita maksamaan todella korkeita hintoja tunnetuista hienoista merkeistä vain merkin vuoksi.

On olemassa tuoteryhmiä, joissa kalliimpi hinta merkitsee aina parempaa laatua eli parempaa tuotetta. Esimerkiksi kaikkein halvin mahdollinen auto ei koskaan ole laadukkaita. Eikä esimerkiksi kaikkein halvin mahdollinen paistinpannu ole koskaan laadukkaita. En kuitenkaan itse haluaisi päätyä työskentelemään yritykseen, joka valmistaa hyvin kallista vaatemerkkiä, kun en edes usko, että hyvin kalliita vaatemerkkejä tarvitaan. Minulle ei riitä tieto siitä, että on suuri joukko ihmisiä, jotka vannovat hienojen merkkituotteiden nimeen. Mainittujen seikkojen perusteella totean, että laadulla ja työhyvinvoinnilla on selvä yhteys.

Otalan ja Ahosen mukaan työhyvinvointi vaikuttaa laatuun. Kantani mukaan myös laatu ja tuoteominaisuudet voivat vaikuttaa työhyvinvointiin. Otala toteaa, että työhyvinvointityö on itse asiassa keskeinen osa laatutyötä. Otalan teoksesta ilmenee, että laatuasiantuntijoiden laskelmien mukaan uuden asiakkaan hankkiminen voi maksaa jopa kuusi kertaa enemmän kuin vanhan asiakkaan säilyttäminen. Otala lisää, että yrityksen ilmapiiri heijastuu suoraan asiakastytytyväisyyteen. Otalan mukaan siis henkilöstön myötä myös työhyvinvointi on tärkeä laatu- tekijä sekä laatutyön tulos. (Otala, Ahonen, 2003, 80 - 81)

Pohtiessani case - organisaationi laadunhallintaa ja tuotteiden laatua, mieleeni tuli lähinnä kova kilpailu. Eri pankkien tuotteet ja palvelut eivät juuri eroa toisistaan, mutta ovat laadullisesti hyvää tasoa. Olisi siis pyrittävä kehittämään tapoja, joilla asiakkaat saataisiin kiinnostamaan monipuolisemmin pankkipalveluista. Jokainen meistä tarvitsee pankkia ja useimmilla meistä omaisuus on ainakin osittain pankin. Vakuutukset kuitenkin otetaan tyypillisimmillään vakuutusyhtiöiltä, eivätkä esimerkiksi yritysten vakuutukset kovin helposti siirry pankkien hoitoon.

Sijoitukset hoidetaan usein pankin kautta, mutta merkittävä osuutensa on myös sijoitustoimintaan erikoistuneilla sijoitusyhtiöillä. Peruspankkien (Nordea, Op, Sampo, Aktia, SP, Tapiola ja Ålandsbanken) hallussa on kuitenkin noin 71 % rahastomarkkinoista. Palkkiotuottojen merkitys pankeille on kohtuullisen suuri ja kasvaa kaiken aikaa. Kaikki markkinoilla toimivat pankit panostavat sijoitustuotteiden myyntiin, joista palkkiotuottoja kertyy. Tuotot ovat viime vuosina kasvaneet, lukuun ottamatta viime vuoden notkahdusta, kun osakemarkkinat lasivat voimakkaasti. Tämä vähensi myös hoidettavan varallisuuden markkina-arvoja ja sitä myöten palkkiotuottoja. (www.fkl.fi, www.rahoitustarkastus.fi, www.sijoitusrahastot.fi, www.stat.fi, Kari Lind, sähköinen haastattelu 11.5.2009)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on myös Euroopan laatupalkintokriteerin osana. Työhyvinvointi liittyy sekä toiminta- että tulosisoihin, eli henkilöstö mielletään EFQM-mallissa sekä resurssina että toiminnan tuloksena. On selvää, että henkilöstössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityksen kykyyn uudistua ja sopeutua uusiin tilanteisiin. (Otala, Ahonen, 2003, 80 - 83)

5 TYÖILMAPIIRI

Kuten Pessi toteaa, ratkaisevinta työilmapiirin kannalta on se, kuinka yksilö arvostaa ja kunnioittaa toistaan. Työilmapiiri on siis suoraa seurausta siitä, kuinka ihmiset käyttäytyvät toisiaan kohtaan eli kuinka he toisiaan kohtelevat. Toki työilmapiiriin vaikuttavat muutkin asiat, kuten työskentelyolot, laitteet ja esimerkiksi tiedon kulku, mutta suurin merkitys lienee kuitenkin ihmisen käytöksellä. (Pessi, 1999, 26)

Ilman tietotaitoa, hyvää tuotetta tai palvelua ei ole menestyvää yritystä. Kuitenkin, jos yrityksen tai organisaation jäsenet kohtelevat toisiaan hyvin, voidaan saavuttaa mitä tahansa. Huono työilmapiiri ei siis ole lopulta vain taloudellinen seikka, vaan myös parhaan mahdollisen kehityksen estäjä.

Työilmapiirikin nähdään ja koetaan koostuvaksi erilaisista asioista, ihmisistä riippuen. Terve työilmapiiri pyrkii positiiviseen ajatteluun eikä salli asiattomuuksia. Terveen työilmapiirin organisaatiossa ihmisiltä odotetaan tiettyjen arvojen mukaista käytöstä ja toimintatapaa niin työnantajaa kuin toisiaankin kohtaan.

Sanotaan, että jokaisella työpaikalla on aina vähintään yksi henkilö, joka onnistuu heikentämään työpaikan ilmapiiriä merkittävästi. Mielenkiintoista, kuinka sanonta vain elää ja voi hyvin. Miksi tämän kaltaiseen asiaan ei puututa, jos kyseessä on niinkin yleinen asia, että siitä on jo muodostunut yleisesti tiedossa oleva fakta (epävirallinen mutta kuitenkin). Onneksi on myös työpaikkoja, joissa työilmapiiriä seurataan eikä asiattomuuksia sallita. Työilmapiiri on kuitenkin tärkeimpiä asioita työelämässä.

Moni ei tunnusta työilmapiiriä edes oleelliseksi asiaksi, mutta saattaa silti ristiriitaisesti kaivata työrauhaa, luottamusta ja tunnetta siitä, että tekee tärkeää työtä ollen hyödyksi yritykselle tai organisaatiolle sekä yhteiskunnalle. Usein työilmapiiristä ei kuitenkaan oikein jakseta huolehtia. Sairauslomien paljoutta ja ihmisten ahdistuneisuutta jopa kummastellaan ja tietämättömyydestä taikka välinpitämättömyydestä johtuen, ihmisiä vain pidetään heikkoina.

Brittifilosofi Herbert Spencer (1820 - 1903) keksi sanonnan "vain kelpoisimmat yksilöt selviytyvät". Tämä luonnonvalintateorian tulkinta ikävä kyllä pitää paikkaansa nyt 2000-luvulla, sillä yhä edelleen on ihmisiä, paljon myös johtotehtävissä, jotka uskovat tämän epäinhimillisen sanonnan perustuvan terveeseen järkeen. Älykkö Charles Darwinin evoluutioteoriasta myöhemmin syntynyt sosiaalidarvismi oli Spencerin perustama, ja tälle ajalle tyypillinen mustavalkoisuus monessa asiassa on myöhempinä aikoina todettu toimimattomaksi. Silti vielä tänäkin päivänä esiintyy paljon ajattelua, että kaiken ydin on vahvimman yksilön pärjääminen. Tästä kuulee puhuttavan mediassa eri alojen asiantuntijoilta. Edelleenkin ei aina täysin

ymmärretä, että 1800-luvun lopulla esitetty tulkinta ei ole inhimillinen. Eläinmaailmassa sanonta pitää paikkaansa. Se on luonnon laki. Ihmisen ja eläimen välillä on kuitenkin paljon eroja, vaikka biologia kuten myös evoluutioteoria, selittääkin välillämme olevan paljon samankaltaisuuksia. (www.victorianweb.org/philosophy/spencer/spencer.html, 7.4.2009)

Työhyvinvointi ja työilmapiiri työpaikoilla kaikeksi onneksi jo puhuttaa paljon. Aihetta käsitellään hyvin mielenkiintoisissa keskusteluohjelmissa. Jos ilman asianmukaista työilmapiiriä ei ole työhyvinvointia - paitsi ehkä niillä, jotka työilmapiiriä saastuttavat ja saavat siitä jopa voimaa - niin miksi tämä asia on kokonaisuutena vaikea ymmärtää. Kaikki maamme johtajat ja esimiehet eivät ole ymmärtäneet asian tärkeyttä, mutta vaikka se olisi ymmärretty ja sisäistetty, on helpompaa olla puuttumatta. Antaa vahvimman selviytyä. Johtajuudessa ja esimiestyössä kuitenkin korostetaan yhä enemmän uudistuksia ajattelussa ja jatkuva muutosta, sitä kuinka käskytyks on vanhanaikaista ja yksilön vapautta kannattaisi lisätä. Nämä asiat vaativat luottamusta alaisia kohtaan, jota ei kaikilla johtajillamme ole.

Toinen paljon esillä oleva asia, jo edellä mainittu, on se kuinka yksilön tulisi kyetä myös itse johtamaan itseään parempiin työsuorituksiin. Ei tämän nykypäivän johtamistavoitteen soveltaminen käytännössä toimi, mikäli työnantajan ja työntekijän välillä ei ole riittävää luottamusta.

Katsellessani 7.3.2009 lauantai - aamuna Ykkösen aamu-TV -ohjelmaa, kiinnostukseni taas heräsi, kun työterveyslaitoksen professori Matti Ylikoski puhui "itsepomotuksesta", siitä kuinka työntekijälle tulisi antaa enemmän vapautta ja kuinka tätä kautta, tutkitusti aktiivisuus kasvaa. Ylikoski totesi: "Me olemme edellisen laman jälkeen kasvattaneet tuloksen tekemistä jatkuvasti ja säilyttäneet kyllä kilpailukykyämme." Ja lisäsi: "Mutta millä hinnalla?" Ja ihmisen ahneus vain kasvaa. (TV 1, Ykkösen aamu - TV, 7.3.2009)

Työilmapiiri koostuu erilaisista asioista. Ihmisten käyttäytymisen lisäksi työilmapiiriin vaikuttaa työtyytyväisyys. Työtyytyväisyyttä on aikaisemmin jo käsitelty, mutta yksi osa sitä, ovat yksilölliset odotukset ja tarpeet. Esimerkiksi juuri mainittu "itsepomotus" ei toimi jokaisen kohdalla. On ihmisiä, jotka rehellisesti kertovat tarvitsevänsä sitä, että joku säännöllisesti velvoittaa tekemään tietyt asiat tietyssä ajassa ja tietyllä tavalla. On kuitenkin myös hyvin paljon ihmisiä, jotka kokevat olevansa hyvin itsenäisiä ja velvollisuudentuntoisia ja toivoisivat nauttivansa tiettyä luottamusta, mutta kärsivät työpaikallaan siitä, että luottamusta ei työnantajan ja työntekijän välillä juuri ole. Tässä on mielestäni erinomainen haaste johdolle ja henkilöstöihmisille: tutkia työpaikoilla millaisia ihmisiä henkilöstön jäsenet ovat, mitä keinoja hyväksikäyttämällä henkilöstö saataisiin tekemään parhaansa ja kuinka he olisivat parhaiten hyödyksi organisaatiolle.

Työtyytyväisyyttä lisääviksi tekijöiksi mainittiin aikaisemmin myös työn organisointi, jonka yksi osa on etätyö. Etätyö on hyvä esimerkki siitä, missä todellista luottamusta vaaditaan, mutta työnteon muotona tämä voi olla hyvin tuottelias tapa yritykselle tai organisaatiolle. Itsenäiselle, tiettyä työrauhaa toivovalle työntekijälle jatkuva seuranta ja keskeneräisiin töihin puuttuminen voi olla todellinen epäluottamuslause. Tämän kaltainen käyttäytyminen voi aiheuttaa työntekijälle ahdistusta, todennäköisesti lisää virheiden todennäköisyyttä sekä huonontaa merkittävästi työssä viihtymistä ja jaksamista.

Vaikka hyvän työilmapiirin voi varmasti ymmärtää monella tapaa, sen voi mielestäni myös kiteyttää muutamalla sanalla: turvallisessa, asiallisessa sekä oikeudenmukaisessa työympäristössä tapahtuvaa työskentelyä siten, että kukin tekee parhaansa muita työyhteisön jäseniä kunnioittaen, asemaan katsomatta. Mikäli työympäristö on tämän kaltainen, viihtyvyys ja hyvinvointi ovat mielestäni jo hyvin paljon itsestä kiinni.

Onko sitten työsi sinulle oikeanlaista, kyllin haastavaa ja monipuolista? Teetkö itse asioita työkykyä ylläpitämiseksi? Näitä asioita jokaisen tulee miettiä. Työnantaja ei voi ylläpitää sellaisen henkilön työkykyä tai jaksamista, joka ei itse viitsi yrittää, eikä näin ollen tee omaa osuuttaan. Vastuu on molemmilla.

Terve työilmapiiri syntyy siis monista asioista, mutta päävastuu on ihmisellä itsellään. Pessi sanoo, että ihmisten ollessa erilaisia, ristiriitoja aina syntyy. Näin ollen ilmapiirin tilaa ja kehitystä on aihetta seurata ja siihen tulee aktiivisesti vaikuttaa johtamisen ja toiminnan kautta. (Pessi, 1999, 25 - 26)

6 TYÖHYVINVOINTIRISKIT

Työhyvinvoinnin riskeiksi voidaan määritellä jälleen lukematon määrä asioita, mutta perinteisiä ovat työpaikan huono työterveyshuolto, työturvallisuus, tiedon saanti ja tiedottaminen, huonot työjärjestelyt, huono työpaikan viihtyisyys tai huonot yhteistyötaidot. Työhyvinvointiriskejä voivat olla myös yksitoikkoinen työ ja yksin tekeminen.

On kuitenkin myös ihmisiä, jotka haluavat työnsä olevan suhteellisen yksinkertaista, eivätkä katso vain muutamasta työtehtävästä koostuvan työnsä olevan liian yksitoikkoista. Kaikki eivät pidä paljosta vastuusta, monenlaisista työtehtävistä tai paljosta vaihtelusta eivätkä kaikki ole kunnianhimoisia. Moni myös saattaa nauttia yksin tekemisestä, eikä koe olevansa tiimi-henkinen. Esimerkiksi tietokoneiden ohjelmoijat työskentelevät pitkälti yksin ja heidän päivänsä täyttää lähestulkoon kokonaan koodien luonti.

Toki yksin tekeminen on riski, mikäli siitä ei pidä. Katson, että onkin yksilön vastuulla hankkiutua sellaisiin työtehtäviin, jotka kokevat omikseen. Sitä vastoin Otalan ja Ahosen mainitsemat työpaikkakiusaaminen, tiedon puute ja vanhentuneet laitteet varmasti vaikuttavat aina työhyvinvointia alentavasti. (Ojala, Ahonen, 2003, 84 - 95)

6.1 Puutteelliset työolot

Työpaikan turvallisuus on yksi itsestään selvä riski työhyvinvoinnissa, mikäli sitä ei ole otettu huomioon. Harvalla yrityksellä tai organisaatiolla on varaa olla huolehtimatta turvallisuudesta ja Suomessa vakavat onnettomuudet ovatkin harvinaisia. On myös tapahtunut onnettomuuksia, joita yritys tai organisaatio ei olisi voinut estää. Työolot ovat puutteelliset myös, jos laitteet ovat jatkuvasti epäkunnossa eikä työnantajalla ole mahdollisuutta hankkia uusia tai korjauttaa laitteita. Tämä vaikuttaa luonnollisesti työtyytyväisyyttä laskevasti. Julkisella sektorilla on tunnetusti tiukka budjetti silloin, kun pitäisi ajatella tavallista rivityöntekijää. Olin vuosia työpaikassa, jossa kopioitiin päivittäin paksuja asiakirjanippuja ja arkaluontoisia asioita. Tähän tarkoitukseen olisi ehdottomasti tarvittu toimiva kopiokone, mutta todellisuudessa kopiokonekorjaaja kävi säännöllisin väliajoin korjaamassa kopiokoneen, ja se tuli kuntoon hetkeksi kerrallaan, mutta useiden vuosien talossa oloikanani ei uutta kopiokonetta tullut. Huono kopiokone saattoi viivästyttää työskentelyä päivän aikana jopa useita tunteja.

Sama koski telefaksilaitetta, joka imaisi useita papereita samanaikaisesti lähettäen mitä sattui. Työpaikalla oli jatkuvasti tilanteita, joissa tietty (kymmenien sivujen) asiakirjanippu piti lähettää telefaksina tiettyinä, minuutin tarkkuudella määritettynä kellon aikana useille tahoille, mutta telefaksi laitteen kanssa taistellessa saattoi vierähtää tunti. Mikäli syötit sivun kerrallaan ja myöhästyit seuraavan sivun syöttämisestä sadasosasekunnin, lähetys katkesi. Tuolloin sai soitella (hyvin tärkeille) vastaanottajille ja pahoitella epämääräisiä lähetyksiä. Tilanne jatkui muuttumattomana vuodesta toiseen. Puheluiden vastaanottajat tuhahtelivat toistuvasti viestin soittajalle vahvasti siinä uskossa, että syynä oli taatusti osaamaton työntekijä eikä laitevika. Asiaan ei talossa tartuttu, sillä lähettäjänä toimi sihteerin. Ei sillä ollut merkitystä, jos sihteerillä tuli huonoista laitteista johtuvia päivittäisiä ikäviä tilanteita työssään. Mikäli esimiehet itse olisivat joutuneet käyttämään laitetta, uusi olisi mitä todennäköisimmin hankittu. Tämä on pieni esimerkki siitä, kuinka joissakin organisaatioissa asiat ovat.

6.2 Työpaikkakiusaaminen

Perinteisiä työhyvinvoinnin osa-alueita ovat työyhteisön ilmapiiri, tiedon saanti ja tiedottaminen, työterveyshuolto, työturvallisuus, työjärjestelyt, työpaikan viihtyisyys ja yhteistyö. Nykyisin ongelmakohtia eivät yhtä usein ole enää edellä luetellut seikat. Ainoat asiat, joita ei

mikään laki kattavasti voi määritellä ovat asianmukainen työyhteisön ilmapiiri ja oikeudenmukainen kohtelu työpaikoilla. (Ojala, 2003, 59 - 60)

Laki säätelee lähinnä siitä, mikä on työpaikoilla asiallista kahden ihmisen välisissä läheisemmissä suhteissa ja mikä on esimerkiksi seksuaalista häirintää. Laki ei kuitenkaan kykene, ainakaan vielä, kattavasti määrittelemään, mikä on työpaikalla asianmukaista kohtelua kahden ihmisen välisessä kanssakäymisessä ja kommunikaatiotilanteissa. Juuri näissä tilanteissa tapahtunevat useimmat työpaikkakiusaamistapaukset.

Ne harvat kiusaamistapaukset, jotka tulevat julki, aiheuttavat kiusatussa äärimmäistä mielihäpeää, työkyvyn huononemista, jopa vakavaa masennusta, poissaoloja ja irtisanoutumisia. Näissä tapauksissa taistelu koetaan hyvin vaikeaksi, joskus mahdottomaksi. Kiusaamisen jatkuessa työntekijä yleensä mieluummin irtisanoutuu itse kun koettaa taistella oikeuksistaan. Miksi näin?

Tähän on syynä se, että kiusattu tuntee itsensä heikoksi ja huonoksi työntekijäksi, joka ei selviä normaalista työelämästä. Todellisuudessa kiusaajat ovat usein äärimmäisen huonosti käyttäytyviä ihmisiä, jotka oveluutensa ansiosta eivät jää ilkeyksistään kiinni, tai läheltä piti tilanteissa kykenevät aina puhumaan itsensä ulos tilanteista. Nämä ihmiset ovat, ikävä kyllä, usein myös lukeneita, mahdollisesti kiusattua korkeammassa asemassa, jolloin hierarkisuus auttaa korkeammassa asemassa olevaa ja estää tapauksia tulemasta julki.

Toisinaan voi käydä myös siten, että kiusaaminen tunnustetaan, mutta siihen ei tahdota puuttua, sillä tapauksiin puuttuminen vie aikaa ja voimavaroja sekä myös mahdollisesti vaarantaa tapauksiin puuttuvan ulkopuolisen oman aseman. Näin kiusattu leimataan heikoksi, onnettomaksi yksilöksi, joka ei oikein tahdo selviytyä yhteiskunnallisista haasteista, kuten työelämästä.

Tasa-arvo on myös osa oikeudenmukaista kohtelua. Tasa-arvo jää toteutumatta joskus eri ikäryhmien välillä, kun vanhempaa tai nuorempaa työtoveria ei iän tai kokemuserojen vuoksi kyetä tai haluta kunnioittaa. Toinen vakava tilanne, missä tasa-arvo ei toteudu, on juuri hierarkisuus, sillä eri asemassa työskentelevien välisiä ristiriitoja ei aina kyetä selvittämään korkeampi-arvoisen ollessa vahvemmillä tapahtumista riippumatta.

Tasa-arvo ja hierarkia tulisi ymmärtää kahtena eri asiana. Vaikka hierarkia sallii korkeamman käyttää alempiarvoista, tasa-arvon nimissä ihmistä tulee kunnioittaa ihmisenä, asemasta, iästä, sukupuolesta tai rodusta riippumatta. Tämä on suurimpia ongelmakohtia myös joidenkin johtajien toimintatavoissa, kun korkeampaa asemaa hyväksikäytetään väärin perustein.

Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajalta työpaikkakiusaamiseen puuttumista, mutta siihen ei usein osata puuttua. Lain tulisi olla selkeämpi. Ei tosin ole helppo tehtävä säätää lakia siten, että ihmisten epäoikeudenmukainen käytös kyettäisiin yksilöimään kyllin selvästi ja saataisiin yksilöityä niin yleispäteväksi, että sen perusteella voitaisiin aina selvästi tunnistaa työpaikkakiusaaminen. Useimmat kiusaamistapaukset ovat ikävä kyllä hyvin epäselviä, eikä selvittämistä edistä osapuolten ammatillinen eriarvoisuus.

Reinboth täsmentää työpaikkakiusaamisen käsitettä tietyin tunnusmerkein. Ensimmäiseksi tunnusmerkiksi Reinboth mainitsee epäasiallisen käytöksen. Mikä sitten on epäasiallista käytöstä? Siitä ollaan varmasti montaa mieltä. Toisena tunnusmerkkinä Reinboth mainitsee kiusatun tuntemukset tulevansa kiusatuksi. Voitaisiin olettaa löytyvän edellistakin enemmän eräviä mielipiteitä siitä, mitä jonkun mielestä voi kokea kiusaamiseksi ja mitä ei. Toisaalta mikäli tunteilla on merkitystä, on selvää, että kukaan muu kuin itse ei voi määritellä sitä, mikä loukkaa. Kiusaamiseksi tulemista ei nimittäin, Reinbothin mukaan, voida osoittaa, ellei kiusatuksi tullut kykene osoittamaan, että kiusaaja on toiminut tai käyttäytynyt epäasiallisesti. Tämä on täysin luonnollista - muuten kuka tahansa voisi syyttää ketä tahansa kiusaajaksi, jos väitettä ei mitenkään pitäisi perustella.

Reinbothin mukaan työpaikkakiusaamisen kolmas tunnuspiirre on toistuvuus ja jatkuvuus ja neljäs tunnuspiirre se, että kiusattu ei tunne kykenevänsä puolustautumaan. Kiusaaminen on siis epäasiallista käytöstä, jonka kohde kokee häiritseväksi tai loukkaavana. Toiminta on jatkuvaa ja toistuvaa, eikä kiusattu kykene puolustamana itseään. (Reinboth, 2003, 13 - 18)

Korkeampi arvo työyhteisössä ei oikeuta huonoa, esimerkiksi alentavaa käytöstä alempiarvoista kohtaan. Tämä ikävä, paljon pahaa aiheuttava käyttäytymismalli, on melko yleinen suomalaisessa liike-elämässä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Siitä kärsii moni, mutta siihen ei herkästi puututa, kun kiusaamistapaukset ovat usein niin vaikeita. Ne voivat olla epäselviä tai ne katsotaan raskaiksi prosesseiksi, jolloin on helpompaa ja virheellisesti ajateltuna kaikkien edun mukaista, että itsensä kiusatuksi kokenut pyrkii unohtamaan asian ja hoitamaan itse ongelmansa, esimerkiksi keskustelemalla kiusaajan kanssa. Ikään kuin tämän kaltainen keskustelu voisi monessakaan tapauksessa olla rakentava tai muuttaa asioita parempaan, ainakaan pysyvästi. Syytetty ihminen sitä paitsi luontaisesti puolustautuu, vaikka tietäisikin tehneensä väärin.

Kiusaajalla on usein huono itsetunto ja mahdollisesti myös jonkinlainen epäluottamus omaan ammattitaitoonsa. Näin ollen ilmenee helposti myös voimakasta pätemisen tarvetta. Kiusaajalla voi olla myös asenneongelmia kiusatun persoonallisuutta kohtaan. Näissä tapauksissa ei ehkä mikään keskustelun määrä riitä, jos kiusaaja ei yksinkertaisesti kykene hyväksymään

kiusatun osapuolen persoonallisuutta. Mikäli kiusaaja sattuu olemaan kiusattua korkeammassa asemassa, on kiusattu melko todennäköisesti tilanteessa äärimmäisen heikoilla.

Aina tilanne ei ole näin toivoton. On myös ihmisiä, jotka osaavat myöntää virheensä ja kykenevät näkemään itsessään parantamisen varaa. Työpaikkakiusaaminen on kuitenkin pahimmillaan sitä, että se jatkuu liian pitkään. Se ei aina lopu sittenkään, kun yksi tai useampi työntekijä on toivonsa menettäneenä irtisanoutunut työpaikastaan. Seuraava uhri voi olla hyvinkin lähellä, mikäli kiusaajalla on korkea asema ja tietynlainen joustamaton käsitys esimerkiksi ”juuri oikeanlaisesta alaisesta”. Sitä ei aina kukaan edes ihmettele, että kyseisen henkilön alaiset vaihtuvat hyvin tiuhaan. Moni ei lähde kyseenalaistamaan korkea-arvoisen - yleisen käsityksen mukaisesti - älykkään ihmisen toimintaa.

Reinboth kertoo, että vuoden 2004 työolobarometrin mukaan jopa joka viides työelämässä mukana olevista on jossakin vaiheessa joutunut kiusaamisen kohteeksi ja joka kolmas on havainnut kiusaamista omalla työpaikallaan. Reinboth täsmentää, että joissakin tutkimuksissa on kuitenkin saatu huomattavasti suurempia tuloksia. (Reinboth, 2003, 20)

6.3 Mistä työpaikkakiusaaminen johtuu?

Itse sanoisin, että suurimpana syynä työpaikkakiusaamiseen on ihmisten erilaisuus, joka aiheuttaa meissä näkemyseroja. Sen pitäisi olla rikkaus, mutta se on monessa tapauksessa syynä nimenomaan ikäviin, vakaviin asioihin, kuten ihmissuhdeongelmiin, työpaikkojen ristiriitoihin ja työpaikkakiusaamiseen, jopa sotiin. En halua puuttua enempää poliittisiin asioihin, mutta politiikkahan on nimenomaan sitä, että asioista taistellaan, koska eri ihmiset pitävät erilaisia asioita tärkeinä. Toisten ihmisten on vain vaikeampi sietää erilaisuutta. Esimerkiksi itse koen olevani neutraali, aivan tavallinen ihminen. En herätä ainakaan pukeutumisellani tai ääriajattelulla huomiota.

Opinnäytetyöni aihe on kuitenkin erityisesti siksi lähellä sydäntäni, koska tulin itse aikanaan työpaikkakiusatuksi. Olin ihmisenä täysin erilainen kuin lähin esimieheni. Hän oli hyvin ahdasmielinen, tiukkailmeinen ihminen, joka ei ilmiselvästi voinut sietää silmissään ajoittain hyvin iloista persoonallisuuttani. Työskentelimme vakavien asioiden parissa, mutta itse koin, että ruoka- ja kahvitauot olivat aikaa kun sai - ja kannattikin puhua muista kuin työasioista. Välillä saattoi jopa nauraa. Esimiestäni tämä ärsytti. Hän keskeytti lukemattomat kerrat ruokatuntini saapuessaan kertomaan, mitä olin hänen mielestään taas tehnyt väärin. Yleensä kysymys oli asioista, joita en ollut vielä ehtinyt hoitaa, eli hän saattoi käydä hakemassa työpisteestäni keskeneräisiä töitä ja tuli niiden kanssa muistuttamaan, kuinka mikäkin asiakirja tai kokonaisuus olisi seuraavaksi saatava tehtyä, ja pian. Minun tulisi myös heti ilmoittaa hänelle, kun olin saanut työni tehtyä. Hän usein myös kysyi, kauanko aion käyttää ruokailuun.

Olin tehnyt organisaatiossa työtäni jo vuosia, ja tiesin kokemuksella (sekä kokemuksesta yhteistyöstäni edellisen esimiehen kanssa) hyvin tarkasti, millä perusteilla työni eri osa-alueet tuli priorisoida. Keskeneräisiä töitä tehdessäni lähin esimieheni saattoi myös saapua työpisteeseeni taakseni tarkkailemaan, mitä kulloinkin kirjoitin asiakirjaan. Joskus hän huudahti keskeneräisen asiakirjan sisällöstä korvaani vihaisesti: "Miksi tuolla lukee tuolla tavalla?!" Ei auttanut, vaikka koetin rauhallisesti sanoa, että asiakirja on viimeistelyä vailla ja toisin sen hänelle valmiina, virheettömänä. Liukuvan työajan puitteissa ja työtilanteen salliessa kukin saattoi poistua työpaikkarakennuksesta hoitamaan asioitaan. Mikäli minulla joskus oli tarve toimia näin, tuli minun antaa esimiehelleni poissaoloaikani minuutin tarkkuudella, vaikka mikään työtehtävistä ei olisi ollut kiireellinen tai vaikka työpöytäni olisi ollut tyhjä.

Organisaation säännöt eivät siis koskeneet minua tai esimiestäni. Hän laati omat sääntönsä. Esimieheni oma kokemattomuus tiettyjen asioiden käsittelyssä aiheutti sen, että käsittelyajat venyivät usein hyvin pitkäksi (ajallisesti kaksinkertaiseksi edelliseen esimieheeni nähden) ja kun näin kävi, minä jouduin siitä vastuuseen. Hän saattoi tuoda minulle virka-ajan jälkeen työtehtäviä (jos satuin vielä viimeistelemään jotakin edellisen työtehtävän asiakirjaa), jotka eivät missään nimessä olleet kiireellisiä. Hän kuitenkin työt tuodessaan lähes poikkeuksetta mainitsi tahtovansa ne valmiina vielä saman päivän aikana. Saatoin työskennellä useita tunteja virka-ajan jälkeen hänen tahtonsa täyttääkseni. Organisaatiossa ei ylityökorvauksia maksettu, eikä kertyneitä tunteja saanut koskaan pitää vapaana, sillä organisaation vanhankantaisen päällikön toimesta niin oli päätetty. Kertyneitä tunteja sai siis pitää ainoastaan liukuvan työajan puitteissa, vaikka niitä olisi kertynyt kahden tai kolmenkin työpäivän edestä.

Lähimmän esimieheni epäasiallista ja kohtuutonta käytöstä oli jatkunut lähes kaksi vuotta, kunnes rohkaisin mieleni. Henkilökohtaisesti aloittamani keskustelu hänen kanssaan, hänen työhuoneessaan, suljetun oven takana, rauhallisissa merkeissä, auttoi. Tilanne muuttui hiukan vähemmän ahdistavaksi - noin kahden viikon ajaksi, jolloin vanha tilanne palautui ennalleen. Hän ei päässyt tavoistaan. En sitä tarkemmin asiaa ajateltuani oikeastaan koskaan edes uskonut tapahtuvaksi. Ajan kuluessa ja tilanteen jatkuessa pelkäsin lopulta jo esimieheni korkokenkien ääntä. Edellisen esimiehen kanssa työskentely oli vuosien ajan sujunut hyvin.

En väitä olevani virheetön ihminen enkä virheetön sihteeri, mutta työni taso oli aivan samaa tasoa kuin muidenkin vastaavien sihteerien. Kyseisessä organisaatiossa ei oikeastaan edes voinut tehdä kovin suuria virheitä asioiden arkaluontoisuuden vuoksi.

Päädyn lopulta useamman viikon mittaiselle sairauslomalle, jonka päätteeksi irtisanouduin. En olisi mitenkään kyennyt taistelemaan korkeampaa auktoriteettia vastaan tuossa organisaatiossa. Kyseisessä organisaatiossa ei kukaan olisi kyennyt siihen. Työpaikkakiusaamisesta sel-

viytyminen kesti noin kaksi vuotta, jonka jälkeen aloin pikku hiljaa saada itseluottamustani takaisin, enkä enää syytellyt kaikesta vain itseäni.

Reinboth muistuttaa asiantuntevasti, että lyhytaikainenkin työskentely voi koitua ylivoimaiseksi, jos kiusaamista esiintyy. Tämä taas saattaa monessa tapauksessa olla kiusaajan nimenomainen tavoite. Miksi muuten kiusata, jos ei kiusatusta tahdota eroon? Jos kiusaaja kiusaa vain kiusaamisen ilosta, on hänen mielensä kaiketi hyvin epänormaali.

Työpaikkakiusaamista toki esiintyy muutenkin kuin esimiehen ja alaisen välillä. Taistelu korkeammista asemista ja kunniaista ei edellytä työpaikkakiusaamista. Moni kuitenkin uskoo saavuttavansa sillä asioita, kuten häikäilemättömästi koettaen syrjäyttää kilpailijaksi kokemansa henkilö tieltään erinäisin tavoin. Joskus voi riittää se, että kiusaaja käyttäytyy huonosti ja alentavasti toista ammatillisesti samanarvoista työtoveriaan kohtaan niin kauan ja sitkeästi, että heikompi osapuoli yksinkertaisesti luovuttaa. Kokeneet aikuiset ihmiset soveltavat kiusaamisen eri osasia omassa työelämässään uraansa edistääkseen jokapäiväisessä liike-elämässä.

Reinboth täsmentää, että korkea koulutustaso ei takaa henkilöllä hyviä käytöstapoja. Hänen mukaansa työpaikkakiusaamisen merkittäviä taustatekijöitä ovat esimiestyön ja johtamisen puutteet. Nämä seikat olen myös oman kokemukseni kautta saanut kokea todeksi. Reinbothin mukaan kiusaamista esiintyy nimenomaan niillä aloilla paljon, joissa esimiehillä ei ole minäänlaista esimieskoulutusta.

Työpaikkakiusaamisessa erotetaan henkinen ja fyysinen kiusaaminen sekä sukupuolinen häirintä. Henkinen kiusaaminen on luonnollisesti vaikein erottaa, sillä fyysinen kiusaaminen on paremmin havaittavissa ja saattaa myös jättää jälkiä. Sukupuolinen häirintä ei ole aina helppoa havaita eikä näyttää toteen, mutta siihen tartutaan joka tapauksessa herkemmin, sillä sukupuolisen häirinnän pelätään hoitamattomana tahraavan organisaation maineen, kun taas työpaikkakiusaamiseen ei haluta tarttua periaatteessa kääntäen samasta syystä. Työpaikkakiusaamisen kun katsotaan ilmitullessaan tahraavan organisaation mainetta siten, että organisaation palvelukseen ei haluta hakeutua. (Reinboth, 2003, 21 - 25)

Organisaatiossa, jossa itse työskentelin tullessani kiusatuksi, oli todella merkittävän suuri vaihtuvuus. Sitä kuitenkin sokeasti selitettiin valtion huonoilla palkoilla, vaikka moni, osatosihteeriä myöten, tiesi varsin hyvin, millaista kohtelua ammatillisesti alempiarvoiset työntekijät saivat kokea. Tilanne on tänä päivänä kyseisessä organisaatiossa ennallaan, joidenkin entisten työtoverieni mukaan jopa pahentunut. Osa organisaation esimiehistä ja muista korkeampiarvoisista henkilöstön jäsenistä on täysin asiallisesti käyttäytyvää henkilöstöä; vain osa ei sitä ole.

Kaikki ammatillisesti alempiarvoiset tai muutoin huonosti kohdellut eivät lähde etsimään uutta työpaikkaa esimerkiksi siinä pelossa, että valtion varma leipä vaihtuisi johonkin epävarmempaan. Jatkuva pahaa oloa vain ihmetellään ja toisaalta ne, joilla on organisaatiossa kohtuulliset oltavat, saattavat ihmetellä toisten huonovointisuutta. Niiden kesken, joilla työlöt ovat huonot ja kohtelu huonoa, oma huonovointisuus koetetaan unohtaa, sitä yritetään parantaa lääkkeillä tai sitten vain viikosta toiseen odotetaan seuraavaa vapaata, viikonloppuja ja lomia. Itselleni kävi lopulta niin, että viikonlopuista ei kyennyt nauttimaan eikä levosta tullut mitään. Loma-ajasta kului aina yli puolet pelonsekaiseen töihin paluun odotukseen. Samoin kävi joillekin työtovereilleni, jotka edelleen työskentelevät organisaatiossa, kun eivät uskalla lähteä yrittämään jotakin itselleen parempaa.

6.4 Seuraukset huonosta työhyvinvoinnista

Taloudellisen näkökulman osiossa mainitsin jo sen, kuinka kalliiksi hoitamaton huono työhyvinvointi voi koitua. Tässä osiossa kärjistän niitä asioita, joita ei aina edes rahalla enää korjata. Jyväskylän seudun työterveyden ylilääkäri Maire Laaksonen toteaa: "Kun ihminen tulee sanomaan, että en jaksakaan enää, ollaan ainakin kolme askelta myöhässä." (Mäkitalo, Paso, 2008, 118) Laaksonen arvio on varmasti totta ainakin niillä aloilla (kuten hoitoalalla), missä henkilökuntaa on jatkuvasti liian vähän. Laaksonen summaa, että kyseisissä tilanteissa työntekijä on lähetettävä vähäksi aikaa lepäämään, ennen kuin itse ongelmakohtia edes voidaan alkaa purkamaan. On yleisesti tiedossa, että esimerkiksi hoitoalalla yksi työntekijä saattaa hoitaa kolmen työntekijän työt. Kaikki ihmiset, joilla on isovanhempia väliaikaisesti tai pysyvästi sairaaloissa tai vanhainkodeissa tietävät, että näissä paikoissa ei esimerkiksi ole useinkaan kovin raikas tuoksu. Vanhukset joutuvat makaamaan kosteissa vaipoissaan pitkiäkin aikoja. Hoitajat eivät yksinkertaisesti ehdi hoitamana asioita siinä ajassa kuin olisi inhimillistä ja kohtuullista. Nämä vanhukset maksavat veroja koko ikänsä ja antavat työpanoksensa yhteiskunnalle, ja saavat yhteiskunnalta tämän kaltaisen kiitoksen. Toki moni asia on myös hyvin ja yhteiskuntamme on monelta osin erittäin inhimillinen ja hyvin hoidettu.

Ylilääkäri Laaksonen vakuuttaa, että ihmiset ovat yleisesti työhön suuntautuneita ja vain harvat tapaukset pyrkivät saamaan sairauslomaa monin eri keinoin. Laaksonen toteaa, että toistuvien sairauslomien syitä olisi kiinnostavaa tutkia, sillä hän uskoo, että esiin tulisi paljon muutakin kuin perinteisiä sairauksia. Mikäli useampi lääkäri ajattelisi näin ja mikä tärkeämpää, ehdisi puuttua tapauksiin, taustalta löytyisi todennäköisesti paljon myös työpaikkakiusaamiseen liittyviä syitä. Myös Reinboth mainitsi siitä, kuinka sairauslomia kirjoitetaan paljon muistakin kuin työpaikkakiusaamisesta johtuvista syistä, vaikka todellinen syy on nimetään työpaikkakiusaaminen. (Mäkitalo, Paso, 2008, 117 - 120) (Reinboth, 2003, 153)

Oma erikoislääkäriini kirjoitti sairauslomani syyksi pahan unettomuuden, joka on myös todellisuudessa vaivani. Tässä tilanteessa se kuitenkin kirjoitettiin syyksi siksi, että pelkäsin. Halusin vielä siinä vaiheessa pitää työpaikkani ja tiesin, että organisaation päällikön tapana oli aina selvittää lääkärin merkitsemien sairauspoissaolokoodien merkitys.

Esitetyillä perusteilla totean, että työpaikkakiusaamisesta ja huonosta työhyvinvoinnista ylipäänsä, ovat hyvin usein seurauksena pitkät sairauslomamat. Toiset eivät kuitenkaan pääse niin helpolla, että toipuisivat. Toisille tulee, Reinbothin mukaan, pelkotiloja ja kiusaamisen vaikutukset tunkeutuvat vapaa-aikaan ja ihmissuhteisiin. Alkoholin tai muiden päihteiden käyttö voi lisääntyä. Vähitellen kiusattu menettää itseluottamuksensa ja alkaa itsekin uskoa, että vika on hänessä ja kaikki syytökset pitävät paikkansa. Myös ammatillinen itsetunto alenee tai romahtaa kokonaan ja ihminen alkaa epäillä omaa ammattitaitoaan, älykkyytään ja jopa mielenterveyttään. Kiusattu hakeutuu sairauslomalle tuntiessaan itsensä täysin puolustuskyvyttömäksi, päästäkseen turvaan. Kiusattu pysyttelee helposti myös omissa oloissaan.

Reinbothin mukaan pahimmillaan työpaikkakiusaamisen seurauksena on kiusatulle vuosien psykoterapia ja itsetuhoisia ajatuksia. Joskus työelämästä syrjäydytään pysyvästi. Reinboth lisää vielä, että Suomessa ollaan työpaikkakiusaamisen vuoksi sairauslomalla useita kymmeniä tuhansia päiviä vuodessa. Työpaikkakiusaaminen ei siis ole ”heikkojen” ihmisten oma ongelma. Reinboth toteaa, että työpaikkakiusaaminen on epäinhimillistä ja ihmisarvoa loukkaavaa. (Reinboth, 2003, 149 - 151, 203)

Työpaikkakiusaaminen on omiaan aiheuttamaan huonoa työilmapiiriä. Otalan ja Ahosen teoksessa otetaan kantaa työilmapiirin vaikutuksista organisaatioon strategiselta kannalta ja todetaan, että huono työilmapiiri estää osaamisen jakamisen ja uuden luomisen yhdessä ja saa parhaat ihmiset hakeutumaan muualle. Teoksen mukaan huono työilmapiiri on merkki huonosta esimiestyöstä ja sen sanotaan vaikuttavan sairauspoissaolojen lisääntymiseen, lisäävän kustannuksia ja heikentävän kilpailukykyä. Heikko esimiestyö vie myös ihmisten motivaation, ja huonosti motivoitunut henkilöstö tuskin jaksaa tuottaa tyytyväisiä asiakkaita.

Saman teoksen mukaan työuupumuksen seuraamuksia ovat tunne siitä, että ei enää hallitse työtään. Seuraavaksi ihminen alkaa oireilla. Stressi vähentää oppimiskykyä, väsymys aiheuttaa muun muassa onnettomuuksia sekä vähentää toiminnan laatua. Asiakastyytyväisyys vähenee ja ilmapiiri heikkenee. (Ojala, Ahonen, 2003, 92 - 95)

Onko enää siis aihetta kyseenalaistaa työhyvinvoinnin tärkeyttä? Monen mielestä on. Yhä edelleen on heitä, joiden vankkumaton kanta on, että vain vahvat selviytyvät. Heistä inhimillisyys ei ole osa työelämää, sillä ihmisen elämä on raakaa työtä ja näin kuuluukin olla. Tämän kaltaiset ihmiset eivät edes itse ymmärrä olevansa kaikkein pahimpia hyvänlaatuisten edistysas-

kelten estäjiä, kunnes mahdollisesti kokevat toisin. Moni ei kuitenkaan silloinkaan ymmärrä miksi niin kävi. Omia virheitään ei mielellään tahdota nähdä ja pelkkä ajatus muutoksesta vaikuttaa liian vaivalloiselta ja kaukaiselta, jopa ehkä turhalta.

7 YRITYKSEN MENESTYS JA HENKILÖSTÖN TYÖKYKY

Yritysten menestyksen ja henkilöstön työkyvyn yhteyttä olen tutkinut tutustumalla Pellervon taloudellisen tutkimuskeskuksen ja yhteistyökumppaneiden tekemään tutkimukseen aiheesta. Kriittisen näkökulman asiaan sain Ville Saarikosken pamfletista, jossa aihetta käsitellään kiistakirjalle tyypillisellä tavalla, hyvin kriittisesti – mielestäni kuitenkin lähinnä kansantalouden kasvun näkökulmasta. Todellisuudessa käsitteen työhyvinvointi ymmärtämiseen sen koko laajuudessa ei riitä, että käsitettä tarkastellaan pelkästään kansantalouden kasvun kannalta. Saarikosken pamfletissa oli kuitenkin myös hyviä, huomion arvoisia asiantuntijalausuntoja.

7.1 PTT: n ja yhteistyökumppanien tutkimus

Yritysten menestyksen ja henkilöstön työkyvyn yhteyttä on tutkittu Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen, Työterveyslaitoksen, Helsingin kauppakorkeakoulun ja työ- ja elinkeinoministeriön välisellä yhteistyöllä. Tutkimuksessa osoitettiin kyselyt 129 metallialan ja vähittäiskaupan toimipaikalle, joiden henkilöstöille kyselyt jaettiin. Tutkimus osoittaa, että työpaikan henkilöstön henkiset voimavarat ja organisaatioon sitoutuminen sekä henkilöstön kokemus esimiehen tuki ja oikeudenmukaisuus ovat yhteydessä työpaikan johdon arvioon työyhteisön suoritus- ja kilpailukyvystä (Pellervon taloustutkimuslaitoksen taloustutka, toimitusjohtaja, Dosentti Pasi Holm, 9.3.2009). PTT: n toimitusjohtaja Holmin kertoman mukaan yritykset ovat kiinnittäneet oikeutetusti huomiota sairauspoissaolojen aiheuttamiin kustannuksiin ja tuotannonmenetyksiin, mutta vähäisemmälle huomiolle ovat jääneet henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn vaikutukset tuottavuuden kasvuun ja yritysten menestymiseen.

Analyysien perusteella työntekijöiden omilla arvioilla henkisistä voimavaroistaan ja työkyvystään on selkeä yhteys tuottavuuden kasvuun. (www.ptt.fi, 3.4.2009)

7.2 Filosofian tohtori Ville Saarikosken pamfletti 6.12.2008

Kuten mikä tahansa pinnalla oleva asia, myös työhyvinvoinnista käytyä keskustelua ja siihen liittyviä osa-alueita tulee tarkastella tietyllä kriittisyydellä. Ei voida vain yksiselitteisesti sanoa, että työhyvinvointia ei Suomessa ole tai että sitä on tarpeeksi. Ei ole syytä epäillä lähdekirjallisuuden, tavallisten työntekijöiden tai työssäni tapaamien henkilöiden kertomusten, omiin kokemuksiini perustuvien kokemusten tai tehtyjen tutkimusten todenperäisyyttä. On kuitenkin aiheellista tarkastella aihetta myös kriittisemmästä näkökulmasta ja ehkä hivenen

myös kyseenalaistaa aihetta ympäröivää kohua ylipäänsä. Mielestäni aiheen kuin aiheen uskottava tarkastelu vaatii myös kriittisen näkökulman.

Tutustuin Ville Saarikosken 6.12.2008 laatimaan pamflettiin, jonka perustana oli 12 asiantuntijahaastattelua. Haastateltujen joukko koostui tutkijoista, rahoittajista, kehittäjistä, johtajista sekä edunvalvojista, jotta pamfletti koostuisi kattavasti kaikista kannanotoista, jotka koskivat tehtyjä tutkimuksia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden sekä taloudellisen menestymisen yhteyksistä ja sitä, ovatko kalliit tutkimukset olleet kaiken vaivan ja rahan arvoisia.

Työhyvinvointikäsitteiden kannalta 1990-luvun lama oli eräänlainen käännekohta, sillä sen jälkeen muotoutui nykyinen, kokonaisvaltainen työhyvinvointiajattelu. Saarikosken mukaan työhyvinvointi käsitteenä on muotia. Työhyvinvoinnin vaiheet ja haasteet on pamfletissa taukoitettu 1980-luvulta 2010-luvulle. 1980-luvulta mainitaan, että sen ajan ”juttu” oli varhaiskuntoutus, ja työhyvinvointi oli ikään kuin lääketieteellisesti painottunutta. 1990-luvulla alkoi työ - toiminta ja ajalle ominaista oli liikunnallisuuden korostaminen. Myös psyykinen työsuojelu ja kuntoutus nousivat esiin. 2000-luvulta alkoi vasta itse työhyvinvoinnin ajattelu osana työn tekemistä ja huomio alkoi keskittyä johtamiseen ja kehittämiseen, jonka lisäksi työeläkekuntoutus tuli lakisääteiseksi. Vasta nyt on alettu sulatella ajatusta siitä, että työhyvinvointi on yrityksen menestystekijä ja suoraan yhteydessä tuottavuuteen. Ikääntyviä ja nuoria on alettu puntaroida eri näkökulmista ja sitä, kuinka eri-ikäisiä tulisi johtaa.

Kun 1980-luvulla keskityttiin esimerkiksi fyysiseen työympäristöön ja siihen, kuinka fyysisesti raskaassa työssä jaksetaan, mutta myös varhaiseläkejärjestelmät kehitettiin, niin 1990-luvulla lama toi mukanaan epävarmuutta, ja huolta aiheutti vajaakuntoisten putoaminen työelämästä kun samaan aikaan vieläpä esiin astui huoli työeläkejärjestelmän kestävydestä. 2000-luvulla merkityksellisiä huomion kiinnittämistä vaativia seikkoja olivat ymmärrys työväestön huolestuttavasta ikääntymisestä ja työvoiman saatavuudesta. Työterveyshuolto ulkoistettiin maassamme. Nyt ja lähitulevaisuudessa huomio keskittyykin globalisaatioon, kilpailuun työvoimasta sekä siihen, kuinka työn arvostus on muuttunut.

Työhyvinvointi käsitteenä on siis muun muassa näiden asioiden summa, mutta kuten tiedämme nyt, niin se on myös paljon muuta. Lääketieteellisestä näkökulmasta on siis pikku hiljaa lähdetty tarkastelemaan asiaa kokonaisvaltaisemmin, ja alettu ymmärtää sosiologisen ja psykologisen näkökulman merkitystä.

Saarikoski kuitenkin ottaa kantaan työhyvinvointiin käsitteenä ja toteaa, että sanan työhyvinvointi yhdyssanan ensimmäinen osa ”työ” joskus unohdetaan. Saarikosken mukaan työn ja työn organisoinnin kehittäminen on tehokkain työhyvinvoinnin keino. Saarikoski ei siis ole itse ehkä koskaan havainnut huonon työilmapiirin vaikutuksia ihmisissä tai tullut itse ainakaan

työpaikallaan millään tapaa epäasiallisesti häirityksi. Ehkä Saarikosken vahvuus ihmisenä on sitä luokkaa, että häntä eivät huono työilmapiiiri tai sen vaikutuksen millään tapaa koske. Saarikoski näkee tämän asia siten, että kansantalouden kasvun kannalta tärkein lähtökohta on työn tekeminen ja työnteon edellytykset.

Erään haastattelun puheenvuorosta tuli ilmi hämmästyttävää siitä, mikä lopulta työhyvinvoinnin kannalta pitäisi olla toisin, mihin ilmiöön halutaan vaikuttaa ja miten sitä muutosta mitataan. Hänen mukaansa tämän takia yrityksissä, joissa sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet ovat keskimääräistä korkeammalla tasolla, lähdetään työhyvinvoinnin nimissä luomaan toimintatapoja, joilla näihin voidaan vaikuttaa. Hän lisää vielä, hiukan vähättelevään sävyyn, että kun työhyvinvoinnista on tullut tavoite, niin sitten "ollaan ihan kädettömiä, että mitäs nyt sitten tehdään. Tarvitaan lisää asiantuntijoita kertomaan, että mistä tämä asia mitataan".

Tämä haastattelun puheenvuoron referointi kertoo juuri siitä, kuinka työhyvinvointia ei moni ymmärrä niin moniulotteisena käsitteenä mitä se on. On selvää, että pelkällä arjen tekemisellä, tekemisen edellytyksillä ja edellytysten korjaamisella ja kehittämisellä ei päästä työhyvinvointikäsitteen ytimeen. Nämä mainitut seikat ovat osa sitä, mutta mikäli käsitteen määrittely on näin yksiselitteistä (kuten pamfletin erästä puheenvuorosta voisi päätellä), ei työhyvinvointi - käsitteellä ole henkistä puolta lainkaan.

(www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/MinneMenetTyohyvinvointi.pdf, 6.12.2008, 3-9)

Saarikosken mukaan työhyvinvoinnin johtaminen siirtää vain vastuuta pois yksilöltä ja ymmärrykseni mukaan tämä seikka katsotaan tässä yhteydessä negatiiviseksi seikaksi, kun työhyvinvoinnista vastuu tulisi olla kaikilla henkilöstön jäsenillä työntekijöistä ylimpään johtoon. (Ville Saarikoski, Pamfletti, 9) Eikö näin sitten ole? Mielestäni yksikään ammattikorkeakoulussa lukemani HR - sektorin teoksista, tai nyt päättötyötä varten lukemistani oppikirjoista ei ole vielä väittänyt, että vastuu ei olisi kaikilla. En väitä sitä itsekään. Vastuu on kaikilla, mutta kaikki eivät sitä vastuuta ota.

Saarikoski mainitsee joidenkin haastateltujen sanoneen, kuinka yksinkertaista on ajatella että työhyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen todistelu ratkaisisi ongelmia ja saisi kaikki innokkaasti kehittämään työhyvinvointia, sillä maailma ei ole niin ihanteellinen paikka, kuin meillä on usein tapana ajatella tai toivoa. Se on totta. Puheenvuoroista voi kuitenkin helposti päätellä, että työhyvinvointia ylipäänsä näiden henkilöiden ajatusmaailmassa vähätellään nimenomaan siksi, että niin harva on lopulta valmis panostamaan asiaan ja että aiheen ympärillä pyörivä kohu ei asiasa muuta miksiäkään. Eräs haastateltu väittää, että näin kovat tieteelliset väittämät saattavat jäädä todistamatta, mitä seikkaa aiheen ympärillä vallitseva keskustelu ei kestä.

Pamfletissa haastateltujen puheenvuoroissa siis painotetaan enemmän sitä, että työhyvinvointi syntyy silloin, jos ihminen voi tehdä työnsä hyvin ja tulokseksikaasti. Näin työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella on samat edellytykset, ei siten, että työhyvinvointi on tuottavuuden edellytys. Mielenkiintoista tässä on se, että eri alojen asiantuntijat jakaessaan mielipiteitään ja tehdessään kannanottojaan eivät ilmeisesti näe työhyvinvointia käsitteenä siten kun se kaikkien tuntemieni teosten ja oppikirjojen perusteella tulisi nähdä – monitahoisena asiana, kuten johtaminenkin. Mielestäni kannanotot ovat yllättävän yksinkertaisia siihen nähden, että niiden antajat ovat käsitykseni mukaan kaikki pitkälle opiskelleita ja todennäköisesti olleet työelämässä pitkään mukana. On totta, että edellytykset tehdä työnsä hyvin ja tehdä hyvää tulosta, tuottavat työhyvinvointia. Henkilökohtaisesti väitän, että jos asia olisi näin yksinkertainen, ei työhyvinvointia koskevaa keskustelua edes tarvittaisi.

Saarikoski toteaa kuitenkin Pamfletin loppusanoissaan, että työhyvinvointi ja siitä puhuminen on tärkeää, mutta ei työhyvinvoinnin itsensä vuoksi, kuten nykyään on tapana. Saarikosken 20 sivun mittaisen pamfletin ainoa lause, joka vähääkään ottaa kantaa työhyvinvointi - käsitteen mahdollisesti sisältävän jotakin henkistä, kuuluu jälkikirjoituksen viimeisissä kappaleissa referoituna jotakuinkin näin: voi olla, että työhyvinvoinnin strateginen merkitys korostuu omana alueenaan enemmän kuin ennen, tai voi olla, että työhyvinvoinnista puhuminen sulautuu osaksi tuloksenteon kulttuuria. Ei ole kysymys siitä, kumpi on parempi vaihtoehto, vaan siitä kumpi palvelee paremmin käytännön elämää ja kehittämistä sekä kansantalouden kasvua. Niin ja auttaa ihmisiä kohtelemaan itseään ja toisia vielä hieman paremmin. (www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/MinneMenetTyohyvinvointi.pdf, 6.12.2008, 13, 19)

Saarikosken täytyy varmasti aikaansa seuraavana filosofian tohtorina olla tietoinen mielenterveyshäiriöiden kasvavasta osuudesta työkyvyttömyyseläkkeisiin. Tätä asiaa tai ylipäänsä työhyvinvointikäsitteen henkistä puolta ei huomioitu mitenkään työhyvinvointia koskevassa pamfletissa, vaikka se perustui muun muassa 14 asiantuntijahaastatteluun. Pamfletin näkökulma oli puhtaasti kansantaloudellinen ja tuloksen tekemiseen painottuva.

Tämä Internetistä löytämäni kriittinen kannanotto työhyvinvointia koskevaan keskusteluun oli mielenkiintoinen ja sisälsi paljon asiaa, mutta ei ainakaan minua henkilökohtaisesti vakuuttanut siitä, että työhyvinvointia koskeva keskustelu olisi turhaa. En myöskään löytänyt todistusaineistoa siitä, että työhyvinvointia koskeviin tutkimuksiin olisi tuhlattu turhaan rahaa.

Elämme globaalissa talouskriisissä ja taantumassa. Tässä tilanteessa on erityisen mielenkiintoista saada tutkia suuren pankin henkilöstön työhyvinvointia ja saada olla tätä kautta osallisena heidän mielteissään. Kohdeyritykseni Nordea Pankki Suomi Oyj, Vantaan Tikkurila, käsittää 70 työntekijää. Tässä konttorissa toimii myös Pohjoisen pääkaupunkiseudun aluejohto.

Nordealla on visio olla johtava pohjoismainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osaavasta henkilöstöstään. Nordea Pankki Oyj tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden saavuttaa tavoitteensa tarjoten heille laajan valikoiman pankkitoimintaan, varallisuudenhoitoon ja vakuutuksiin liittyviä palveluita.

Nordea Pankin tärkein kilpailutekijä ja samalla kilpailuetu säästämisen toiminnoissa on laaja palveluverkosto, kuten konttoriverkosto, puhelinpankki ja verkkopankki, sekä ammattitaitoinen, osaava henkilökunta ja laaja tuotevalikoima. (Sähköinen haastattelu 11.5.2009, Kari Lind, Pohjoisen pääkaupunkiseudun sijoituspäällikkö, Nordea Pankki Oyj)

Nordealla on noin 10 miljoonaa asiakasta, noin 1400 konttoria ja henkilöstön määrä on noin 34 000. Konserni on johtava Internet-pankkipalveluiden tarjoaja. Sillä on 5,2 miljoonaa verkkopankkiasiakasta. Nordea noteerataan Nasdaq OMX: n (maailman johtava pörssitoimintaa harjoittava yhtiö) Pohjoismaisessa Pörssissä Helsingissä, Kööpenhaminassa ja Tukholmassa.

Nordean markkina-asema on hyvä; se on ensimmäisellä tai toisella sijalla kaikilla pohjoismaisilla markkinoilla. Nordea Pankki Oyj:n kolme suurinta omistajaa ovat Ruotsin valtio 19,9 %, Sampo Group 12,1 % ja Nordea Danmark - fonden 4,1 % osakkeista (tammikuu 2009). Nordea Pankki Oyj teki vuonna 2008 liikevoittoa 3, 338 miljoonaa euroa. (www.nordea.fi, 15.3.2009)

8.1 Työhyvinvointikysely

Sain arvokkaan tilaisuuden suorittaa työhyvinvointia koskevan kyselyn Tikkurilan Nordea Pankissa. Minulle antoi suostumuksensa konttorinjohtaja Kari Hämäläinen. Yhteistyö hänen kanssaan oli hyvin mutkatonta. Hän piti silminnähdessä asiaani tärkeänä ja oli valmiudessa käyttämään aikaansa asiani hyväksi. Minun ei missään vaiheessa tarvinnut tuntea olevani vain hänen aikaansa vievä opiskelija. Hän otti minut asiani kanssa vakavasti.

Sain palautuksena kaiken kaikkiaan 40 vastauslomaketta seitsemästäkymmenestä, joka on 57,14 % ja kohtuullisen hyvä määrä vastauksia tämän päivän kiireellisessä liike-elämässä, miltä pankit eivät miltään osin ole säästyneet. Kova kiire koskee niin konttorinjohtoa kuin muitakin työntekijöitä, kun asiakkaiden tarpeet pyritään perusteellisesti, kattavasti ja korkealuokaisesti täyttämään niillä resursseilla mitä on annettu. Tutkivasta näkökulmasta tekisin johto-

päätöksen, että kyselyyn vastanneet ovat pitäneet tärkeänä tuoda kantansa esiin, kun taas ei-vastanneista voisi olettaa, että heillä ei ehkä ole liiemmin kommentoitavaa hyvässä tai pahassa, jolloin heidän työtilannettaan voisi näillä perusteilla arvioida kohtuullisen hyväksi.

Vastaukset ylipäänsä olivat hyvin mielenkiintoisia. Tikkurilan Nordea Pankissa on Hämäläisenkin mukaan hyvä henki ja se oli vastauksissa nähtävissä. Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on kuitenkin omat kehitystarpeensa ja ongelmakohtansa, eikä kaikkia niitä aina kiireen keskellä voida havaita. Tutkimukseni tarkoituksena oli tuottaa arvoa Tikkurilan Nordea Pankille, joka on iso konttori ja jonka osuus Suomen Nordean toiminnasta on merkittävä.

Tikkurilan Nordea Pankki Oyj:ssä, kuten muissakin Nordea pankeissa on vuosittaiset kehityskeskustelut. Tätä huomattavasti useammin käydään myynninohjauskeskusteluja henkilöstön kanssa, jonka lisäksi henkilöstö täyttää verkossa vuosittain työhyvinvointia koskevan monivalintakyselyn. Monivalintakyselyssä ei ole mahdollista kertoa yksilöidysti työhön tai työhyvinvointiin liittyviä asioita tai kunkin havaitsemia ongelmia. Näin ollen esimerkiksi uupunut henkilöstön jäsen ei tätä kautta voi saada tukea asiaansa.

8.2 Tutkimusmenetelmät ja kohdejoukko

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin pääosin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä eli laadullisella tutkimusmenetelmällä, joilla mitataan tietyn kohderyhmän mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. Analyysin pääpaino tämän kaltaisessa tutkimuksessa on mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten syväluotauksessa, siinä keskitytään johtopäätösten tekemiseen, usein haastatteluihin ja ryhmäkeskusteluihin pohjautuvasta aineistosta. Osittain tutkimusosuus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä, jonka havaintoaineiston keruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelu tai kirjekysely. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii silloin, kun tutkitaan suuria ihmisryhmiä. Sen avulla pelkästään ei saada yksittäistapauksista kattavaa tietoa. (www.taloustutkimus.fi, 9.5.2009, www.wikipedia.org, 26.5.2009)

Tutkimuksen kohderyhmä koostui case-organisaation työntekijöistä. Tutkimuksen kohdejoukoksi tavoittelin mahdollisimman suuren konttorin henkilöstöä, sillä arvelin, että tämän hetkinen liike-elämän kiireellisyys todennäköisesti aiheuttaisi sen, että tutkimukseeni eivät kaikki henkilöstön jäsenet ehtisi osallistua. Toinen merkittävä syy pyrkiä tutkimaan mahdollisimman suuren konttorin henkilöstöä oli tavoite hankkia laaja-alaisia vastauksia, mahdollisimman monesta näkökulmasta. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyrittiin hankkimaan kokonaisvaltaista tietoa luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2006, 155)

8.3 Tutkimuskysely

Kysely toteutettiin henkilökohtaisten kyselylomakkeiden muodossa erikseen sovitussa aikataulussa. Kyselylomakkeet jaettiin henkilöstön jäsenille täytettäväksi anonymisti ja palautettaviksi suljetuissa kuorissa. Vastausaikaa päädyttiin lopulta vielä pidentämään konttorissa vallitsevan äärimmäisen kiireen vuoksi.

Opinnäytteen kyselymetodiksi valittiin henkilökohtaisesti ja anonymisti täytettävä lomake, sillä työhyvinvointia tutkittaessa voidaan olettaa käsiteltävän myös arkaluontoisia asioita. Kyselylomake oli tiedossani olevan, erityisen kiireen vuoksi laadittu mahdollisimman nopeasti täytettäväksi. Lomake sisälsi kuitenkin monessa kohdassa mahdollisuuden kirjoittaa vapaasti mielipiteitä asiassa, sillä aihe on hyvin laaja, ja sen kattava tutkiminen vaatii muutakin kuin monivalintakysymyksiä.

Kyselyn yhteydessä kohdejoukolle selvitettiin lähdekirjeessä tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Lisäksi kerrottiin, miltä pohjalta tutkimusta tehdään ja että vastaaminen on täysin luottamuksellista. Työhyvinvointi on Suomessa ja globaalisti tarkastelun alla. Maassamme jäädään työkyvyttömyyseläkkeelle mielenterveysongelmien vuoksi yhä useammin, jopa useammin kuin tuki- ja liikuntaelinsairauksien vuoksi. Heikentynyttä työhyvinvointia ei kukaan voi enää väittää ihmisten omaksi ongelmaksi. Sen yksilöllinen tarkastelu, kehittäminen sekä jatkuva seuranta ja ylläpito tulisi saada osaksi jokaisen yrityksen tai organisaation strategiaa, resurssien puitteissa.

Vastanneiden asemaa organisaatiossa ei eritelty. Kysely oli tarkoitettu koko henkilöstölle, ja siihen anonymisti vastaaminen olisi ollut mahdotonta, mikäli kukin henkilöstön jäsen olisi ilmoittanut asemansa organisaatiossa. Työhyvinvoinnin perusteellinen tutkiminen vaati, että kukin henkilöstön jäsen voi vastata kyselyyn rehellisesti ja anonymisti.

8.4 Tutkimustulokset

Pelkästään positiivisten vastausten lukeminen olisi toki ihanteellista, mutta ei suuressa organisaatiossa kovin realistista – eikä näin ollen palvelisi ketään. Valtaosin hyvä henki ja korkea motivaatiotaso olivat havaittavissa, ja henkilöstön tahto tehdä työtä ja antaa kaikkensa sen sujumisen eteen, näkyi selvästi vastuksista. Henkilöstöllä on kuitenkin aina omat odotuksensa ja toiveensa sen suhteen, mitä tulisi kehittää entistä paremmaksi, ja kantansa siitä, mikä olisi kullekin tärkeätä työn sujuvuuden sekä työssä jaksamisen kannalta. Nämä seikat vaikuttavat suoraan aktiivisuuteen ja tuloksellisuuteen, joten ovat huomion arvoisia.

Tutkimuksen hyödyn maksimointia ei saavuteta muutoin, kuin ottamalla huomioon kaikkien kyselyyn vastanneiden työhyvinvoinnin taso. Vastanneista osa koki työhyvinvointinsa erinomaiseksi. Valtaosa koki työhyvinvoinnin tason hyväksi. Joukossa oli myös vastanneita, jotka kokivat työhyvinvointinsa tason vain keskinkertaiseksi tai heikoksi. Useimmista perusteluista saattoi päätellä, että tietyt, usein toistuvat seikat huomioimalla organisaatiotasolla - työhyvinvoinnin tasoon voitaisiin vaikuttaa nostavasti, mikäli resurssit riittävät ja edellytykset tähän ovat olemassa.

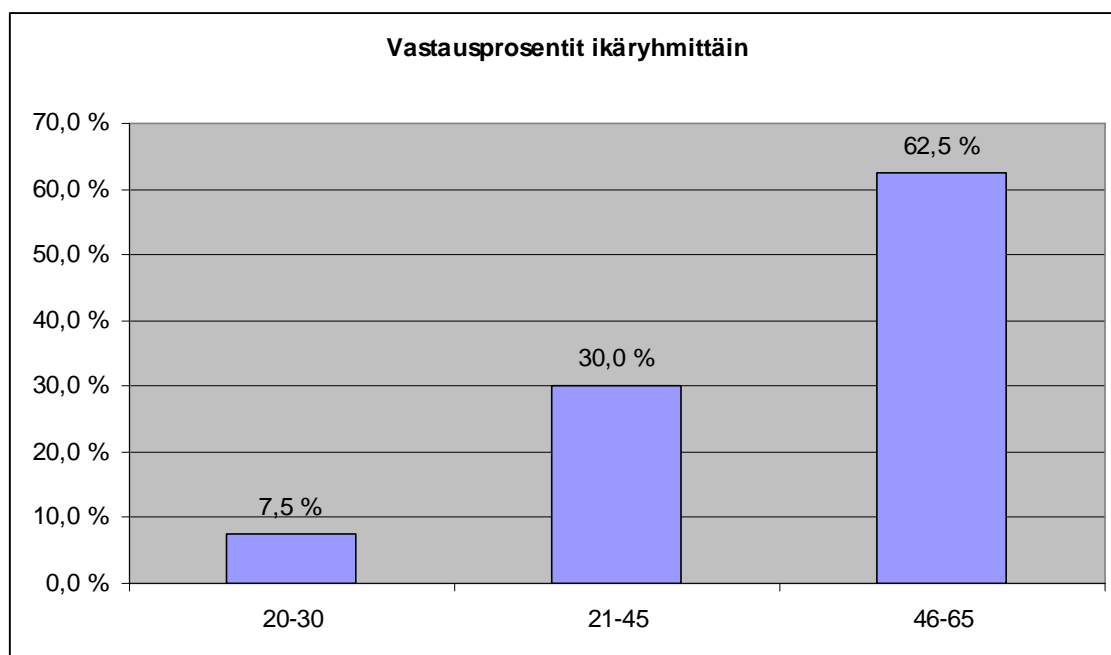
Olen tarkastellut vastauksia, kutakin lomaketta erikseen sekä tehnyt tarkkaavaista työtä laatiessani tiettyjä kokonaisuuksia. Kokonaisuuksissa olen tulkinut jokaisen yksityiskohdan ja yksilön vastauksen kuhunkin kysymykseen. Jouduin tekemään tiettyjä valintoja sen suhteen, mitä lopulta painotan työssäni. Yksi niistä on valintani käsitellä hiukan laajemmin asioita, jotka liittyvät niihin vastauksiin, jotka toistuvasti tulivat esiin eri yhteyksissä, eri ihmisiltä. Tällä tavoin pyrin selkeyttämään nimenomaan työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja parantamista koskevien vastausten hyväksikäytön organisaatiotasolla, Tikkurilan Nordea Pankissa.

8.5 Työhyvinvointitutkimus

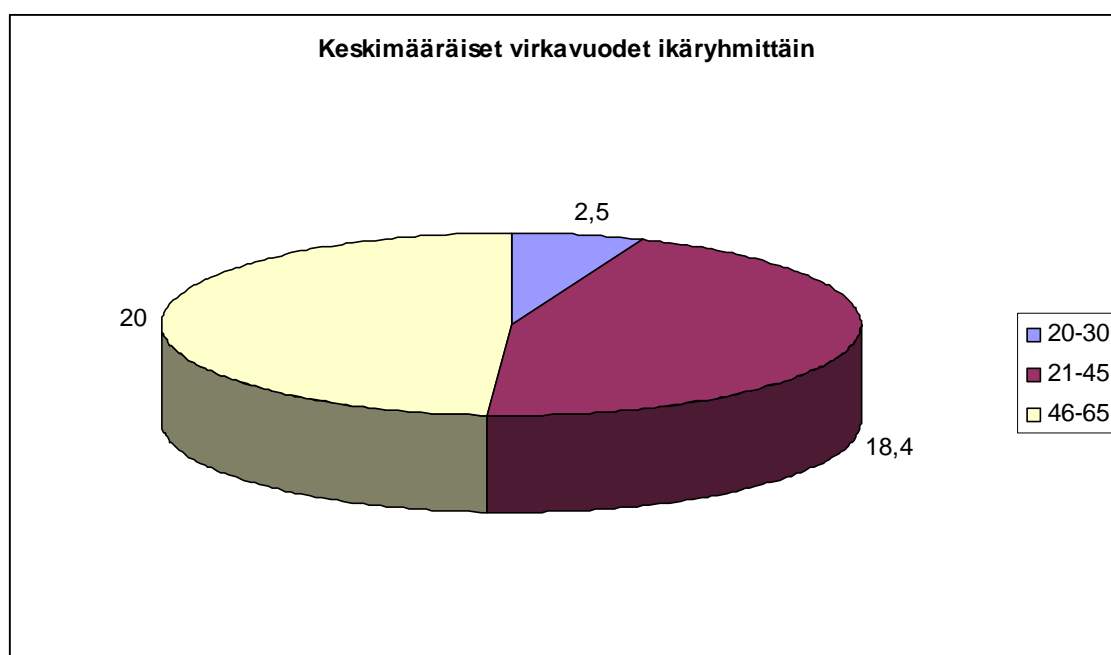
8.5.1 Vastausten tarkastelu

1. Ikäryhmä ja virkavuodet:

Ikäryhmään 20 - 30 vuotta kuului 7,5 % kaikista vastanneista. Ikäryhmään 31 - 45 vuotta kuului 30 % kaikista vastanneista. Ikäryhmään 46 - 65 kuului 62, 5 % kaikista vastaajista eli selvä enemmistö. Ensimmäisessä ikäryhmässä oli virkavuotia keskimäärin 2, 5 vuotta. Kuitenkaan virkavuosissa ei ollut merkittäviä eroja keskimääräisen ja viimeisen ikäryhmän välillä, ja ikäryhmässä 31 - 45 sekä ikäryhmässä 46 - 65 virkavuosien määrä oli molemmissa varsin pitkä; ensimmäisessä ryhmässä 18, 38 vuotta ja jälkimmäisessä ryhmässä 20 vuotta. 17, 5 % kaikista vastanneista ei halunnut kommentoida virkaikäänsä. Ei kuitenkaan ole yllättävää, että valtaosa vastaajista kuului viimeiseen ikäryhmään, sillä Nordea Pankin henkilöstön keski-ikä Suomessa on viidenkymppien tuntumassa.



Kaavio 2. Työhyvinvointitutkimuksen vastausprosentit ikäryhmittäin



Kaavio 3. Työhyvinvointitutkimukseen osallistuneiden henkilöiden keskimääräiset virkavuodet ikäryhmittäin

Kaiken kaikkiaan näiden virkavuosien perusteella voitaisiin olettaa vastausten perustuvan pitkään kokemukseen sen lisäksi, että vastauksiin toki vaikuttaa sen hetkinen työtilanne. Vastauksissa oli kuitenkin monilta osin huomioitu aika laajempänä käsitteenä, ja vastuksista saat-
toi useimmiten päätellä, että ne eivät koskeneet pelkästään sen hetkistä tilannetta. (Kaavio 3)

2. Henkilöstön työhyvinvoinnin taso

Tasoa mitattiin asteikolla erinomainen, hyvä, keskinkertainen, melko heikko tai huono

Työhyvinvoinnin taso Tikkurilan Nordea Pankissa on keskimäärin hyvä.

Erinomaiseksi työhyvinvointinsa kokeneet vastaajat koostuivat 7,5 % pienestä ryhmästä erikäisiä vastaajia, joiden virkaiät myös vaihtelivat suuresti. Tässä ryhmässä oli yksi vastaaja, joka ei kommentoinut virkaikäänsä.

Erinomaista työhyvinvointia perusteltiin työn haastavuudella ja sillä, että työn eri osa-alueet ovat kaikilta osin tyydyttävät. Tässä ryhmässä arvostettiin reipasta "tekemisen meininkiä", mutta edellytettiin myös luottamusta ja arvostusta johdon taholta. Työyhteisöä työtovereiden ja yhteishengen kokonaisuutena pidettiin tärkeänä seikkana työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi.

Valtaosa henkilöstöstä eli 57,5 % koki työhyvinvointinsa tason hyväksi. Työhyvinvoinnin hyvää tasoa perusteltiin monilla eri tavoilla, kuitenkin kaikki eivät perustelleet sitä mitenkään. Hyvä työhyvinvoinnin taso syntyi seuraavista asioista: työstä pitäminen, osa-aika eläke, hyvät työkaverit, henkilöstön ammattitaito, esimiesten luottamus ja tuki, sopivan haastava työ, lisäkoulutusmahdollisuus, hyvä työilmapiiri, mahdollisuus itse vaikuttaa työhön ja hyvä henkilökohtainen oppimiskyky. Eräs vastaajista totesi, että on oltava tyytyväinen, kun on työpaikka, johon voi tulla mielellään.

Keskinkertaiseksi työhyvinvointinsa tason arvioivat vastaajat eivät myöskään kaikki perustelleet arviotaan mitenkään. Valtaosa kuitenkin perusteli sitä jatkuvalla, kohtuuttomalla kiireellä. Myös kovat työpaineet ja kohtuuttomat vaatimukset mainittiin, sekä organisaation kyvyttömyys keskittyä yksilöön. Jotkut kokivat, että henkilöstön arvostus ja kunnioitus johdon taholta puuttuivat. Keskinkertaiseksi työhyvinvointinsa tason kokeneet muodostuivat 27,5 % joukosta.

Melko heikkoa tai huonoa työhyvinvointia perusteltiin kovalla väsymyksellä ja kohtuuttomasta työmäärästä seuranneella uupumuksella, mutta myös avoimuuden puutteella. Toiset kokivat jatkuvaa painostusta johdon taholta. Viimeisen ryhmän muodostivat 7,5 % pieni ryhmä erikäisiä vastaajia.

3. Mitkä seikat henkilöstön mielestä vaikuttavat työhyvinvointia kohentavasti?

Luettelen seikat, jotka henkilöstön mielestä vaikuttavat työhyvinvointia kohentavasti siinä järjestyksessä kun ne ovat esiintyneet, kuitenkin lähtien liikkeelle niistä seikoista, jotka ovat toistuvasti esiintyneet: positiivinen ilmapiiri (42, 5 % vastaajista), riittävä määrä henkilöstöä/kohtuullinen työmäärä (15 % vastaajista), esimiehen kannustus ja positiivinen palaute (12, 5 % vastaajista) ja hyvät työtoverit (12, 5 % vastaajista).

Muita, enemmän kuin kerran mainittuja työhyvinvointia kohentavia seikkoja olivat: johdon tuki, työn itsenäinen suunnittelu, yhteistyö, työn sisältö, avoimuus ja työrauha.

Myös seuraavia, työhyvinvointia kohentavia seikkoja esiintyi: tiedonkulku, hyvä terveys, hyvä koulutus, osa-aika eläke, työtilat, esimiehen läsnäolo tarvittaessa, tasapaino kodin ja työn välillä, hyvä verkosto, palkka, johdon toimintatapojen muutos, perusteellinen perehdytys ja työntekijän mahdollisuus kehittää itseään.

4. Mitkä seikat henkilöstön mielestä vaikuttavat työhyvinvointia heikentävästi?

Luettelen seikat, jotka henkilöstön mielestä vaikuttavat työhyvinvointia heikentävästi siinä järjestyksessä kun ne ovat esiintyneet, kuitenkin lähtien liikkeelle niistä seikoista, jotka ovat toistuvasti esiintyneet: jatkuva kiire (35 % vastaajista), huono ilmapiiri (27, 5 % vastaajista), kohtuuton työmäärä/liian vähän henkilöstöä (20 % vastaajista).

Muita, enemmän kuin kerran mainittuja työhyvinvointia heikentäviä seikkoja olivat: kannustuksen ja arvostuksen puute johdon taholta, tieto ei kulje, henkilöstö vähenee vaatimusten kasvaessa, käskytykset sähköpostin välityksellä, stressi sekä jatkuva painostus tuloksiin.

Myös seuraavia, työhyvinvointia heikentäviä seikkoja esiintyi: ristiriitatilanteet, työnkierto, rauhattomuus, ison organisaation muutokset vaikeita toteuttaa, salailu, epäuskottavuus, kilpailu työntekijöiden kesken, huono palkka, puutteellinen työergonomia, työskentely puolikuntoisena, epätasainen kohtelu, lisäkoulutukseen ei pääse, tietämättömyys muiden töistä, jatkuva seuranta, turha valittaminen, toisten aliarvostaminen sekä rehellisyyden, avoimuuden ja kunnioituksen puute.

Työhyvinvointia heikentäviä seikkoja arvioidessa on tärkeätä muistaa, että jokaisessa organisaatiossa useimmat henkilöstön jäsenet ovat todennäköisesti kokeneet työuransa jossakin vaiheessa ikäviä tilanteita, joissa työhyvinvointia heikentäviä piirteitä pääosin on esiintynyt. Tilanteet mitä todennäköisimmin eivät ole jatkuvia. Tämän tutkimuksen yhteydessä se ilmenee, kun vastauslomakkeita tarkastelee kokonaisuuksina. Vain joissakin harvemmissä tapauksissa henkilöstön jäsen ei kykene näkemään muita kuin negatiivisia piirteitä työpaikallaan. Tämän kaltaisissa tilanteissa ei missään nimessä tule väheksyä heikentävien seikkojen merki-

tystä, vaan niihin tulee puuttua. Mutta kokonaisuutta arvioiden on kyettävä erottelemaan todelliset ongelmakohdat hetkellisistä ongelmista.

5. Mitä seikkoja henkilöstö odottaa organisaatiolta työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi?

Henkilöstölle annettiin seitsemän esimerkkiä sekä mahdollisuus tarkentaa viimeistä kohtaa ikääntyvien työntekijöiden paremmasta huomioon ottamisesta. Lisäksi jokaisella oli mahdollisuus mainita vapaasti muita, vaihtoehtoista poikkeavia seikkoja.

Kun henkilöstöltä tiedusteltiin, mitä he odottavat organisaatiolta työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi, jopa 52, 5 % vastaajista valitsi organisaation taholta odotettavaksi seikaksi työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi työilmapiirin seurannan. Toiseksi eniten vastaajia, 50 %, valitsi työ - toiminnan. Tämä määrä on hyvin merkittävä. Voidaan päätellä, että työ - toimintaa arvostetaan eikä sen kehittämistä tule laiminlyödä. Kolmanneksi eniten vaihtoehtoista esiintyi perehdytys, sillä jopa 45 % vastaajista odotti sitä organisaatiolta työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Neljäntenä merkittävänä seikkana esiin tuli koulutusmahdollisuus, jota 42, 5 % vastaajista odotti organisaation taholta työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi.

37, 5 % vastaajista valitsi työterveyshuollon organisaation taholta odotettavaksi seikaksi, työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi, mutta oletukseni mukaan osa henkilöstön jäseniä saattaa ajatella suurissa organisaatioissa nykyisin työterveyshuollon myös itsestään selväksi asiaksi. Ikääntyvien parempi huomioon ottaminen oli tärkeitä 30 %:lle vastaajia ja kurssit 20 %:lle vastaajia.

Tarkennuksia ikääntyvien parempaan huomioon ottamiseen mainittiin useita, mutta hyvin usein ja eniten esiintyvä toteuttamisen keino oli seniorivapaiden säilyttäminen. Seniorivapaita toivottiin 35 palvelusvuoden jälkeen ikään katsomatta, toisaalta seniorivapaille ehdotettiin ikärajaksi 55 ikävuotta. Erään vastaajan kanta oli, että 55 ikävuoden jälkeen tulisi myös vähentää työmäärää ja työpaineita, jotta työkykyisyys säilyisi pidempään. Ikääntyvien työntekijöiden parempaa huomioon ottamista tarkennettiin myös lyhennetyllä tai joustavammalla työajalla, mahdollisuudella vaihtaa erilaisiin työtehtäviin, joustavammilla työajoilla sekä parannetulla työterveyshuollolla. Kaikki tähän osioon vastanneet eivät kuuluneet viimeiseen ikäryhmään, joten ikääntyvien työntekijöiden parempaa huomioon ottamista pidettiin tärkeänä usein myös nuorempien työntekijöiden keskuudessa.

Muita organisaation taholta odotettavia työhyvinvointia ylläpitäviä seikkoja oli seuraavanlaisia: työntekijän huomioon ottaminen yksilönä (esiintyi huomattavan monta kertaa), sairaana tulisi voida käyttää lähintä terveysasemaa, sillä työterveyshuolto on hyvin hankalan matkan päässä. Henkilöstön määrää tulisi lisätä ja työtapoja tulisi kehittää. Johdon tulisi kuunnella henkilöstön toiveita siten, että toiveet myös otettaisiin huomioon - sekä kannustaa, arvostaa

ja osoittaa luottamusta. Eräs vastaaja katsoi, että johto ei aina ymmärrä ruohonjuuritason työtä, joten heidän tulisi seurata sitä vierestä määrätty aika. Myös liikuntasetelit mainittiin sekä muutaman kerran vuodessa yhdessä tekeminen katsottiin tärkeäksi. Vastuun jakamista toivottiin enemmän.

Viimeisenä, tärkeänä seikkana otan esiin yksittäisen työntekijän kalenterin kunnioituksen. "Omavaltainen kalenteriin puuttuminen" mainittiin työhyvinvointia heikentäväksi seikaksi. Ongelmallisena seikkana ei niinkään pidetty ajanvarausta, vaan sitä, että aikatauluihin tehtiin merkittäviä muutoksia kalenterin haltijalta kysymättä.

6. Kuinka paljon työhyvinvointi henkilöstön mielestä vaikuttaa heidän motivaatiotasoonsa, aktiivisuuteensa ja tuloksellisuuteensa.

Vaihtoehtoiksi annoin paljon, jonkin verran, vähän tai ei ollenkaan.

Tiedustellessani henkilöstön jäseniltä kuinka paljon työhyvinvointin vaikuttaa heidän motivaatiotasoonsa, aktiivisuuteensa ja tuloksellisuuteensa, motivaatiotason suhteen jopa 87, 5 % vastaajista vastasi, että paljon. 12, 5 % katsoi työhyvinvoinnin vaikuttavan motivaatiotasoon jonkin verran, mutta kukaan ei valinnut vaihtoehtoa, että työhyvinvointi ei vaikuttaisi heidän motivaatiotasoonsa ollenkaan.

Merkittävä määrä vastaajia, 75 %, katsoi työhyvinvoinnin vaikuttavan heidän aktiivisuuteensa paljon. 25 % katsoi työhyvinvoinnin vaikuttavan aktiivisuuteen jonkin verran, mutta kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa, että työhyvinvointi ei vaikuttaisi heidän aktiivisuuteensa ollenkaan.

Myös työhyvinvoinnin vaikutukset tuloksellisuuteen olivat vastaajien näkemyksen mukaan merkittävät, sillä 75 % vastaajista katsoi työhyvinvoinnin vaikuttavan heidän tuloksellisuuteensa paljon. Yllättävän suuri joukko vastaajia, 25 %, katsoi työhyvinvoinnin vaikuttavan tuloksellisuuteen vain jonkin verran. Yksi vastaaja (2,5 %) katsoi, että työhyvinvoinnilla ei ole yhteyttä tuloksellisuuden kanssa.

7. Miten henkilöstö itse ylläpitää työhyvinvointiaan työssä sekä vapaa-ajalla?

Tiedustellessani lopuksi henkilöstön jäseniltä, minkälaisia asioita he itse tekevät työhyvinvointinsa ylläpitämiseksi työssä sekä vapaa-aikanaan, henkilöstön jäsenet katsoivat, että huumori on hyvin tärkeä asia ja muutoin positiivinen ajattelu, sillä nämä seikat ilmenivät huomattavan usein. Myös keskusteluja työtoverien sekä esimiehen kanssa pidettiin tärkeinä sekä jatkuvaa itseopiskelua. Yhtä usein mainittiin suunnitelmallinen ajankäyttö.

Muita henkilökohtaisesti työpaikalla tehtäviä, työhyvinvointia ylläpitäviä asioita olivat työ-
määrän hallinta ja henkilökohtainen työn suunnittelu, avoimuus, aktiivisuus, liian pitkien työ-
päivien välttäminen, hyvän tiimihengen ylläpitäminen, hyvän lounaan nauttiminen, eläminen
hetkessä, yhden asian tekeminen kerrallaan, tiedon jakaminen sekä työasioihin keskittymi-
nen, mutta siten, että välillä muistaa keskustella myös muista kuin työasioista.

Tiedustellessani, kuinka henkilöstön jäsenet huolehtivat työhyvinvoinnistaan vapaa-aikanaan,
ylivoimaisesti useimmin mainittiin tarpeellinen määrä liikuntaa (80 % vastaajista). Merkittävä
osuutensa oli myös ystävillä, jonka mainitsi 20 % kaikista vastaajista ja perheellä, jonka mai-
nitsi 15 % kaikista vastaajista sekä harrastuksilla, jonka mainitsi 12, 5 % kaikista vastaajista.

Muita mainittuja seikkoja olivat riittävä lepo, terveet elintavat, laadukas vapaa-aika, luonto,
työasioiden unohtaminen, matkailu ja lopuksi vielä se, että kotitöistä ei pitäisi kiireellisen
työpäivän jälkeen stressata.

Lopuksi mainitsen vielä tutkimuksen perusteella tehdyn mielenkiintoisen johtopäätöksen. Iällä
ja virkaiällä sekä työhyvinvoinnin paremmalla tai huonommalla tasolla ei ollut havaittavaissa
minkäänlaista yhteyttä. Eritasoista työhyvinvointia oli siis nähtävissä kaikissa ikäluokissa. Tut-
kimuksestani teki mielestäni arvokkaan ja mielenkiintoisen juuri se, että vastanneilla oli mer-
kittävän korkea virkaikä, jolloin vastausten voi olettaa perustuvan pitkään kokemukseen.

Haluan tarkentaa, että tutkimuksen tarkoituksena ei ole etsiä syyllisiä epäkohtiin, vaan löytää
ja tuoda esiin seikat, joihin erityisesti tulisi kiinnittää huomiota. Case-organisaationi kohde-
ryhmässä oli havaittavissa runsain mitoin positiivisuutta ja työhyvinvoinnin keskiarvoksi tuli
hyvä. Mikäli organisaatiossa halutaan saavuttaa hyvä työhyvinvointi yhä usemman henkilöstön
jäsenen kohdalla, on otettava huomioon myös pienemmät vähemmistöt, joiden työhyvinvoin-
nin taso on erinomainen, kohtalainen tai heikko. Erinomaista työhyvinvointia lisäävät seikat
on hyvä tietää, kuten myös seikat, jotka aiheuttavat työhyvinvoinnille selviä uhkia.

Henkilöstön työhyvinvointi on useimpien organisaatioiden menestyksen edellytys ja merkittä-
vä osa kilpailukykyä. Huono työhyvinvointi voi tulla hyvin kalliiksi, kun vastaavasti hyvä työhy-
vinvoinnin taso voi olla merkittävästi edistämässä organisaation henkilöstön kulkua huippusuo-
rituksiin. Ongelmat eivät yleensä ole ihmisten omia, sillä esimerkiksi erilaisuus aiheuttaa pal-
jon ristiriitoja. Työhyvinvointia tarkastellessa jokainen yksilö on huomionarvoinen.

8.5.2 Kehitysehdotus

Tikkurilan Nordea Pankki Oyj:n suorittaessa muiden organisaatioiden tavoin vuosittaiset kehityskeskustelut henkilöstön kanssa, henkilöstön kehittämisessä ollaan varsin hyvällä tasolla. Myynninohjauskeskusteluissa käydään henkilöstön kanssa läpi aiheeseen liittyviä seikkoja (jopa viikoittain) ja syitä kulloiseenkin henkilökohtaiseen myynnin tasoon. Työhyvinvointia koskevat verkkokyselyt ovat hyvä tapa huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista, mutta ne eivät anna henkilöstön jäsenelle mahdollisuutta yksilöidysti kertoa havaitsemistaan ongelmakohtista tai esimerkiksi uhkaavasta uupumuksesta.

Mikäli henkilöstön jäsen kokee työhyvinvointinsa tason vähintään hyväksi, voidaan olettaa ongelmakohtia olevan vain vähän tai ei ollenkaan. Mikäli työhyvinvoinnin taso ei ole hyvä, se heijastuu, tutkimuksenkin perusteella, henkilön motivaatioon, aktiivisuuteen sekä tuloksellisuuteen. On siis organisaation edun mukaista huolehtia perusteellisesti työhyvinvoinnista siten, että kaikki käytettävissä olevat keinot hyödynnetään. Jokainen organisaation jäsen tulisi saada tuottavuutensa huipulle. Organisaation menestyksen parantamiseksi ja sen ylläpitämiseksi ongelmakohtiin tulisi tarttua.

Henkilöstön jokaisella jäsenellä tulisi olla mahdollisuus kertoa työhyvinvointinsa taso pelkäämättä tulevansa leimatuksi. Mahdollisuuksien mukaan, esimerkiksi viikoittaisten myynninohjauskeskustelujen yhteydessä voisi olla kannattavaa tiedustella kultakin henkilöstön jäseneltä ajoittain senhetkistä kokonaisvaltaista vointia. Lisäksi voisi keskustella muutamalla sanalla kunkin henkilöstön jäsenen omasta näkemyksestä, kuinka työnkuvaa voisi parantaa. Lisäksi havaittuihin ongelmakohtiin tulisi resurssien mukaan tarttua siten, että kustakin parannettavasta asiasta tehtäisiin tietty suunnitelma aikatauluineen. Tässä suunnitelmassa ongelma esitetäisiin, parannuskeinot taikka ehdotukset otettaisiin käsittelyyn ja tietyssä aikataulussa ongelma pyritäisiin poistamaan. Henkilöstöllä tulisi olla tiedossaan, että viikoittaisten myynninohjauskeskustelujen yhteydessä heillä olisi esimerkiksi kuukausittain mahdollisuus mainita mieltä painavat seikat, joihin resurssien mukaan pyritäisiin puuttumaan.

9 YHTEENVETO

Työhyvinvointi organisaation strategisena tavoitteena oli erittäin kiinnostava aihe. Tietyt näkökulmat muita useammin esiintuomalla halusin painottaa niitä seikkoja, joita itse pidän kaikkein tärkeimpinä tähänastisen koulutukseni, työ- ja elämäkokemukseni perusteella. Pyrin käsittelemään työhyvinvointia myös uudesta näkökulmasta eikä pelkästään siltä pohjalta, miten työhyvinvointi on perinteisesti nähty.

Case-organisaatio Tikkurilan Nordea Pankki Oyj oli hyvä kohdeyritys, sillä yhteistyö konttorinjohtajan kanssa sujui hyvin ja tutkimustulokset osoittivat, että konttorin silminnähden hyvästä hengestä huolimatta, työhyvinvointia kokonaisuutena tarkastellen kehitettävääkin löytyi.

Tavoitteeni on tulevaisuudessa toimia jonkin yrityksen tai organisaation henkilöstöasioiden parissa. Hienointa olisi, mikäli voisin omien arvojeni myötä tulla hyväksytyksi tiettyyn yritykseen tai organisaatioon sillä perusteella, että arvomaailmamme kohtaisivat. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ei saa olla menestyksen este, mieluummin se tulisi nähdä menestyksen edellytyksenä. Aiheesta ei vielä ole kovin paljon tieteellisiä tutkimuksia, mutta toivottavasti ymmärrys aiheen tärkeydestä herättää maamme nykyiset ja tulevat johtajat. Se olisi koko yhteiskuntamme edun mukaista.

Lähdekirjallisuuteen tutustuminen toi myös uutta tietoa, vaikka henkilöstöjohtamisen koulutusohjelmassa suuntautumisopinnoissa opiskellaan parhaiden teoreetikkojen ja asiantuntijoiden teoksia. Juhani Kauhanen ja Leenamaija Ojala ovat henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita, mutta mielestäni myös arvomaailmoiltaan sellaisia kirjoittajia, että inhimillisyys huokuu heidän teoksistaan tarkkaavaisesta ja erittäin täsmällisestä teoriasta huolimatta. Tästä syystä tunsin tarvetta viitata monessa osa-alueessa juuri heidän teostensa faktoihin ja viisauksiin.

Tutkimukseni onnistui kaiken kaikkiaan hyvin, vaikka kovan kiireen vuoksi kyselylomakkeisiin vastausaikaa Nordea Pankki Tikkurila Oyj:ssä päädyttiin lisäämään. Tämä viivästytti työtäni vain muutamalla viikolla ja oli puhtaasti oma valintani. Tuloksena oli kattava tutkimus moninaisine vastauksineen, joiden pohjalta oli mahdollista laatia kehitysehdotus.

LIITTEET

Työhyvinvointikyselylomake

Hei!

Teen päättötyöni Laurea ammattikorkeakouluun aiheesta työhyvinvointi organisaation strategisena tavoitteena. Tutkin henkilöstön työhyvinvointia Tikkurilan Nordea Pankki Suomi Oyj, Vantaan Tikkurilassa. Käsittelen kaikki nimettömät vastauksenne ehdottoman luottamuksellisesti. Tällä tarkoitan, että vastausten hyväksikäyttö työtäni varten tapahtuu aina siten, että lomakkeita ei kukaan muu voi nähdä enkä esimerkiksi voi keskustella kenenkään kanssa vastauksistanne. Ainoana poikkeuksena on päättötyön ohjaaja Anneli Seppinen, suomen kielen tarkistaja ja lehtori, Hyvinkään Laurea.

Tutkimuksessani työhyvinvointi tarkoittaa käsitteenä ihmisen kokonaisvaltaista vointia työssään sekä niitä tekijöitä, mitkä työhyvinvoinnista tekevät määrätynlaisen. Saako työntekijä perehdytyksen uuteen tehtävään, annetaanko organisaation toimesta mahdollisuus lisäkoulutukseen työkyvyn ylläpitämiseksi ja tunteeko ihminen tulevansa asianmukaisesti kohdelluksi työpaikallaan? Tätä asianmukaisuutta tarkennan siten, että tieto työpaikalla kulkee, yksilön tarpeet resurssien mukaan huomioidaan (erilaisuus, vammaisuus, ikä) tai ylipäänsä se, saako ihminen työrauhan vai onko häiriötekijöitä. Häiriötekijöiksi ei tässä tilanteessa lasketa satunnaista kiireellisyyttä, sillä se kuuluu työelämään. Pikemminkin tulee pohtia, kohtelevatko henkilöstön jäsenet toisiaan asiallisesti, jotta inhimillisyys säilyy ja tätä kautta työmotivaatio ja tuloksellisuus.

Hyvä johtajuus on yksi tärkeimpiä tekijöitä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi työpaikoilla. Jokaisen tulisi lisäksi kyetä yksilönä myös johtamaan itseään hyviin työsuorituksiin. Tämän kaltaisen ajattelu ei kuitenkaan toimi, mikäli työpaikan ilmapiiri on hyvin hierarkkinen, sillä silloin helposti henkilökohtainen ajattelu kielletään. Työnsä hoitaminen ohjeiden mukaisesti mielletään tässä yhteydessä itsestään selväksi seikaksi. Yksilön työrauha ja lupa ajatella sallii sen, että voi esimerkiksi taitojen ja tietojen karttuessa itse määritellä työtehtäviensä kiireellisuuden ilman, että joku toistuvasti puuttuu keskeneräisten töiden hoitamiseen.

Salliiko työympäristösi virheet? On olemassa inhimillisiä virheitä, jotka eivät sinänsä aiheuta organisaatiolle haittaa. On myös pahempia virheitä, joiden sattuessa on vaarana, että asiakkaiden luottamus organisaation toimintaa kohtaan häiriintyy. Kun ihmiset työskentelevät, virheitä ikävä kyllä sattuu. Kuinka tähän suhtaudutaan?

Olisi tärkeätä pohtia ja tuoda esiin myös organisaatiossa tapahtuvat asiat, jotka parantavat työntekijän jaksamista ja motivoivat työntekijää yhä parempiin suorituksiin.

Kiitän osallistumisestanne tutkimustyöhöni. Pyydän, että laatisitte nimettömät vastauksenne perjantaihin 20.3.2009 mennessä.

1. Taustatietoja

1.1 Ikäluokkanne a: 20 - 30 b: 31 - 45 c: 46 - 65 (vaihtoehdon voitte ympyröidä)

1.2. Kuinka monta vuotta olette työskennellyt nykyisen organisaation palveluksessa?

2. Luonnehtikaa työhyvinvointianne asteikolla

a: erinomainen b: hyvä c: keskinkertainen d: melko heikko tai huono?

2.1. Perustelkaa, miksi valitsitte kyseisen vaihtoehdon?

3. Mitkä seikat mielestänne vaikuttavat työhyvinvointia kohentavasti?

4. Mitkä seikat mielestänne vaikuttavat työhyvinvointia heikentävästi?

5. Mitä odotatte organisaatiolta työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi? Voitte käyttää esimerkkejäni tai kertoa oman henkilökohtaisen kantanne.

a: koulutus b: kurssit c: perehdytys uuteen työtehtävään d: tyky - päivät e: työterveyshuolto
f: työilmapiirin seuranta g: ikääntyvät työntekijät tulisi mielestäni huomioida paremmin (ker-
tokaa millä tavoin)

6. Kuinka paljon työhyvinvointinne mielestänne vaikuttaa

1: paljon 2: jonkin verran 3: vähän 4: ei ollenkaan

6.1.motivaatitasoonne

6.2.aktiivisuuteenne

6.3.tuloksellisuuteenne?

7. Miten henkilökohtaisesti ylläpidätte työhyvinvointianne ja jaksamistanne

7.1.työssä

7.2.vapaa-ajalla?

Vastaamisestanne kiittäen

Johanna Eskelinen, opiskelija / Laurea ammattikorkeakoulu, Hyvinkää instituutti

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Matti Hakanen (2004): PK-yrityksen strategiatyö, menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen

Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes, Paula Sajavaara (2006): Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Juhani Kauhanen (2003): Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Jorma Mäkitalo, Eija Paso (2008): Työ, työ ja työ, työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus

Leenamajja Ojala, Guy Ahonen (2003): Työhyvinvointi tuloksen tekijänä

Leenamajja Ojala (2003): Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan

Yrjö Pessi (1999): Työilmapiiri

Camilla Reinboth (2008): Johda ja kehitä asiakaspalvelua

Camilla Reinboth (2006): Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen

Matti Vartiainen, Juhani Kauhanen (2005): Palkitseminen globaalissa Suomessa

Kauppalehti Optio, elokuu 2008

Internet-sivut:

www.etk.fi 2.2.2009

<http://www.kela.fi/sosiaalivakuutus> 4.3.2009

www.nordea.com 2.4.2009, 6.5.2009

www.wikipedia.org 4.2.2009, 19.4.2009

www.victorianweb.org/philosophy/spencer/spencer.html 7.4.2009

www.ptt.fi 3.4.2009

www.varma.fi 18.3.2009, 9.5.2009

www.etera.fi 10.4.2009

www.fkl.fi 5.5.2009

www.rahoitustarkastus.fi 5.5.2009

www.sijoitusrahastot.fi 5.5.2009

www.stat.fi 9.5.2009

Asiaohjelmat ja muut lähteet:

Yle Tv 1, Ykkösen aamu - TV 7.3.2009

Yle Tv 1, A - talk 9.4.2009

Sähköpostikeskustelu Suomen Nordea Pankin Pohjoisen pääkaupunkiseudun sijoituspäällikön, Kari Lindin kanssa 11.5.2009

Kuvaluettelo

- Kaavio 1 Työeläkkeiden syyt vuonna 2001
- Kaavio 2 Työhyvinvointitutkimuksen vastausprosentit ikäryhmittäin
- Kaavio 3 Työhyvinvointitutkimukseen osallistuneiden henkilöiden keskimääräiset virka-
vuodet ikäryhmittäin